

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Studie proveditelnosti stavby penzionu
Feasibility Study of Boarding House Construction

Student: Bc. Andrea Střasáková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Sed'a, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Strásáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Studie proveditelnosti stavby penzionu**
Feasibility Study of Boarding House Construction

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Projektové řízení
 3. Vybrané kapitoly studie proveditelnosti
 4. Studie proveditelnosti – výstavba penzionu ve Stachovicích
 5. Shrnutí a interpretace výsledků
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledku diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ANDERSON, R. David and Denis J. SWEENEY. *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*. 13th ed. South-Western College Pub., 2010. 1045 p. ISBN 143904323X.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ROUŠAR, Ivo. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2602-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Sed'a, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 25.4.2014

Andrea Střasáková

.....
Bc. Andrea Střasáková

Poděkování

„Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petr Sed'a, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a konzultace při tvorbě diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod..... | 5 |
| 2. Projektové řízení | 7 |
| 2.1. Historie projektového řízení..... | 7 |
| 2.2. Využití projektového řízení..... | 7 |
| 2.3. Projekt a jeho životní cyklus | 8 |
| 2.4. Metody a techniky projektového řízení..... | 10 |
| 2.4.1. Metoda kritické cesty..... | 10 |
| 2.4.2. Metoda PERT | 11 |
| 2.4.3. Ganttův diagram | 12 |
| 2.5. Softwarová podpora realizace projektů..... | 13 |
| 2.6. Vícekriteriální rozhodování..... | 15 |
| 3. Vybrané kapitoly studie proveditelnosti | 18 |
| 3.1. Vymezení studie proveditelnosti a její obecná struktura..... | 18 |
| 3.2. Marketing | 20 |
| 3.2.1. Marketingové prostředí..... | 21 |
| 3.2.1.1. Makroprostředí | 22 |
| 3.2.1.2. Mikroprostředí..... | 23 |
| 3.2.2. Analýza trhu | 24 |
| 3.2.3. Marketingový mix | 24 |
| 3.3. Management projektu a řízení lidských zdrojů | 25 |
| 3.4. Finanční plán a analýza projektu..... | 26 |
| 3.5. Analýza a řízení rizik | 31 |
| 3.6. Harmonogram projektu | 32 |
| 4. Studie proveditelnosti – výstavba penzionu ve Stachovicích | 34 |
| 4.1. Úvodní informace..... | 34 |
| 4.2. Analýza trhu | 34 |
| 4.3. Marketingový mix | 37 |
| 4.4. Aplikace analýzy PEST..... | 44 |
| 4.4.1. Politické faktory | 44 |
| 4.4.2. Ekonomické faktory | 45 |
| 4.4.3. Sociologické faktory..... | 46 |
| 4.4.4. Technologické faktory | 46 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.5. | Management řízení lidských zdrojů | 47 |
| 4.6. | Finanční plán | 48 |
| 4.6.1. | Náklady a výnosy projektu | 49 |
| 4.6.2. | Výkaz zisků a ztrát, cash flow, rozvaha | 52 |
| 4.7. | Hodnocení efektivity projektu..... | 55 |
| 4.8. | Analýza a řízení rizik | 57 |
| 4.9. | Harmonogram projektu | 58 |
| 4.10. | Využití vícekritériálního rozhodování | 62 |
| 5. | Shrnutí a interpretace výsledků..... | 64 |
| 6. | Závěr..... | 66 |

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1. Úvod

V současné době se zvyšuje poptávka po sociálních zařízeních pro osoby starší 50 let, která se v budoucnu bude neustále zvyšovat. Tato problematika se již stala aktuálním tématem, nejen z politických, ekonomických důvodů, ale zejména ze sociálních důvodů. Nejen město Fulnek, ale i všechna okolní města se potýkají s nedostatečnou kapacitou lůžek, které by pojaly všechny osoby mající zájem o umístění v sociálních zařízeních. Jelikož se vědci domnívají, že se průměrná délka života prodlouží na neuvěřitelných 120 – 125 let bude potřeba mnoho kvalitních a zabezpečujících služeb pro seniory. Dlouhotrvající čekací doby ve státních domovech pro seniory a zvyšující se průměrná délka života přesvědčila investora o výstavbě penzionu pro seniory ve Stachovicích.

Cílem diplomové práce je zpracovat zjednodušenou studii proveditelnosti pro investiční projekt, Penzion pro seniory ve Stachovicích, podle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj s využitím softwarového programu MS Project. Závěrem by mělo být zjištění, zda se investiční projekt vyplatí zrealizovat, zda bude konkurenceschopný a bude v budoucnosti vykazovat zisk. Diplomová práce poslouží investorovi jako podklad pro získání bankovního úvěru a dotace z regionálního programu. V souladu s dosažením jednotlivých cílů diplomové práce budou postupně provedeny jednotlivé analýzy – SWOT analýza, PEST analýza, analýza bodu zvratu, finanční analýza a zhodnocení projektu po ekonomické stránce, analýza a řízení rizik. Následně budou tyto analýzy vyhodnoceny a shrnuty v samostatné kapitole.

Předložená diplomová práce je tvořena úvodem, čtyřmi hlavními kapitolami, které se dále člení na podkapitoly, závěrem a přílohami. Druhou a třetí kapitolu tvoří teoreticko - metodologická část, která je věnována projektovému řízení a vybraným kapitolám studie proveditelnosti. Čtvrtá a pátá kapitole je pak empiricko – aplikační část a navazuje tak na teoretickou část diplomové práce.

Kapitola 2. Projektové řízení

Druhá kapitola je věnována metodice a oblasti moderního projektového managementu a jeho jednotlivým metodám, technikám, postupům a softwarovým nástrojům projektového řízení. V této kapitole je uvedeno, jak souvisí projektové řízení se studií proveditelnosti, k čemu slouží program MS Project a jaké metody používá. Poslední část této kapitoly se zabývá vícekritériálním rozhodováním.

Kapitola 3. Vybrané kapitoly studie proveditelnosti

Kapitola třetí je zaměřena pouze na vybrané kapitoly studie proveditelnosti, a to vzhledem k její rozsáhlosti. První část se zabývá studií proveditelnosti jen obecně a postupně se pak rozděluje na její jednotlivé části marketing, management projektu a řízení lidských zdrojů, finanční plán a analýza projektu, analýza a řízení rizik, harmonogram projektu.

Kapitola 4. Studie proveditelnosti – výstavba penzionu ve Stachovicích

Čtvrtá kapitola je věnována samostatné empirické analýze studie proveditelnosti a jejím vybraným kapitolám. Tato kapitola je rozdělena na dvě hlavní části strategickou a ekonomickou část. Strategická část je zaměřena zejména na konkurenceschopnost podniku, která je rozebrána pomocí SWOT analýzy a PEST analýzy. Potom následuje ekonomická část, která je věnována cenovým kalkulacím nákladům a výnosům investičního projektu, tvorbě očekávaných výkazů zisků a ztrát, cash flow a účetních rozvah. V poslední ekonomické části se nachází zhodnocení efektivnosti projektu pomocí vybraných ekonomických ukazatelů. Na konci kapitoly je vložena podkapitola využití vícekritériálního rozhodování, která se využívá při výběrovém řízení veřejných zakázek.

Kapitola 5. Shrnutí a interpretace výsledků

V kapitole páté jsou shrnuty výsledky, které byly zjištěny v předchozí kapitole. Byly z nich vytvořeny závěry, které potvrdily anebo vyvrátily stanovené cíle diplomové práce.

V závěru diplomové práce je problematika uzavřena a jsou zde zhodnoceny jednotlivé hypotézy a nabídnuty možnosti rozšíření dané problematiky.

Pro veškeré výpočty byly použity MS Excel a MS Project.

2. Projektové řízení

Cílem této kapitoly je popsat metodiku a oblasti moderního projektového managementu a jeho jednotlivé metody, postupy a nástroje projektového řízení.

2.1. Historie projektového řízení

První zmínka o historii projektového řízení se váže k egyptským pyramidám a k Velké čínské zdi. Monumentální stavení vznikaly spoluprací a koordinací otroků. Tyto techniky řízení nejsou dochovány. Proto se řízení projektů datuje až od roku 1900, kdy byl vytvořen Ganttův diagram, jehož duchovním otcem je Henry L. Gantt. Ganttův diagram znázorňuje veškeré naplánované činnosti v čase, mezi jeho přednosti patří jednoduchost a přehlednost. Ganttovy diagramy se v současné době velmi často používají v oblasti projektového řízení jako přehledný a snadno pochopitelný prostředek sdělování plánovaných informací. V padesátých a šedesátých letech přichází hlavní období řízení projektů. V této době se zrodily veškeré metody projektového řízení (CPM, PERT, PDM), které byly využívány především při vojenských a kosmických projektech. Později v sedmdesátých letech se rozšířilo projektové řízení na řadu dalších oblastí, proto vznikaly první společnosti zabývající se řízením projektů a zrodila se profese projektový management. S rozmachem projektového managementu vznikají první softwarové programy, Harvard Project Manager v roce 1983. Devadesátá léta jsou charakteristická bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií včetně používání internetu, (Fiala, 2004).

„Při současné tendenci zkracování životních cyklů produktů a při snaze o koordinaci zdrojů a aktivit i mimo podnik v dodavatelských řetězcích by se měly nástroje a techniky projektového řízení uplatňovat v širším měřítku. Hromadné proniknutí projektového řízení do praxe vyžaduje pochopení a zájem všech účastníků projektového řízení. Nástroje poskytují flexibilitu pro plánování, řízení a sledování projektů. Dávají možnost rychle reagovat na nevyhnutelné změny projektů,“ (Fiala, 2004, s. 10).

2.2. Využití projektového řízení

Projektový management je soubor metod, principů a technik pro efektivní plánování práce, čímž bude vytvořen pevný základ pro efektivní plánování, řízení a re-plánování v oblasti řízení programů a projektů. Jinými slovy, poskytuje organizaci výkonné nástroje, které zlepšují schopnost organizace plánovat, organizovat, provádět a kontrolovat jeho činnosti a způsoby, využívají své lidi a zdroje. Projektový management obvykle řeší hlavní

fáze projektu, ke kterým patří studie proveditelnosti, projektové plánování, implementace. Téměř v každém odvětví se řeší starosti s efektivním zvládnutím rozsáhlých a složitých projektů. Až milióny korun podniky vynaložily kvůli špatnému plánování projektu. V současné době již existují nástroje a metody, které pomáhají minimalizovat tyto ztráty jako software MS Project anebo metody CPM a PERT. Projektovým řízením se dá vyřešit mnoho problémů, u kterých je určen počátek a konec projektu. Nejdříve se projektové řízení začalo využívat v odvětví stavebnictví při stavbě silnic, budov, mostů a továren, dále pak při uvedení výrobku na trh, výrobní linky, telefonní ústředny, uspořádání kanceláří, průmysl, výzkum a vývoj výrobků a procesů, (Svozilová, 2011).

2.3. Projekt a jeho životní cyklus

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Jako u jiných pojmů se definice projektu mohou lišit dle přístupu autorů. Projektem se rozumí sled určitých činností, které je potřeba uskutečnit k dosažení cílů. Skládá se z tisíců konkrétních aktivit, každý s vlastním souborem požadavků na čas, zdroje, náklady a materiál. Svozilová (2011, s. 45) konstatuje realizaci projektu jako *„specifický proces, který probíhá po určitou omezenou dobu a má dočasně přidělené zdroje a limity jejich čerpání. Tyto zdroje jsou po ukončení projektu a dosažení jeho specifického cíle uvolněny pro jiné projekty, nebo jsou spotřebovány. Projekt je obecný sled činností vedoucí ke splnění určitého cíle.“* Bez ohledu na rozsah a povahu projektu, řízení velkých projektů zahrnuje tři nebo čtyři fáze životního cyklu projektu. Záleží na vlastním přístupu autora, kolik etap životního cyklu projektu zvolí, (Svozilová, 2011).

Metodická příručka od Sieber (2004) uvádí čtyři etapy investičních projektů. Období přípravných prací se nazývá předinvestiční fáze, kdy musí investor vynaložit určitou část peněz na předběžnou studii proveditelnosti, průzkumy trhu, náklady na projektovou dokumentaci, administrativu a jiné dokumenty. Jsou to tzv. SUNK COSTS = utopené náklady, které investor vydá, ať se již investice uskuteční nebo nikoli. Zmiňuje se také o důležitosti této předinvestiční fáze, což je vypracování **technicko-ekonomická studie proveditelnosti** (Feasibility Study). Podle Kislingerová (2010, s. 284) studie *„zahrnuje všechny požadavky a možnosti vztahující se k uvedení investic do realizační fáze (tzn. rozpracování technických a finančních požadavků). Kvalitně zpracovaná technicko-ekonomická studie spolu s časovým harmonogramem je základem pro tvorbu plánu, který následně umožňuje efektivní realizaci projektu. Hlavním úkolem předinvestiční části je vyhodnocení variant řešení (příležitostí) a výběr nejvhodnější varianty.“*

Druhou fází je tzv. investiční etapa, která je charakterizována od výstavby projektu až do spuštění jejího provozu. Toto období je specifické silným převýšením výdajů nad příjmy. Dalším zvláštním znakem období je sestavení harmonogramu činností rozděleného pro jednotlivé realizační týmy. K této etapě při složitějších projektech bývají využívány softwarové programy jako MS Project, GanttProject. Po této fázi přichází jedna z nejdůležitějších a to provozní etapa, která ukáže, zda projekt bude úspěšný a bude schopen splácet případný úvěr. Zde se řeší hlediska jako marketing, dodavatelsko-odběratelské vztahy nebo vliv na životní prostředí. Začíná boj o postavení na trhu mezi konkurencí (Sieber, 2004).

Sieber (2004) upozorňuje též na likvidační etapu, která je pro investora nesmírnou ztrátou hlavně v začátcích projektu. Jedná se o etapu, kdy je projekt ve ztrátě, anebo finanční příjmy a výdaje jsou bezvýznamné.

Fotr a Souček (2011) se odlišují od ostatních propracovaností etap investičních projektů. Rozdělují projekty na 4 hlavní etapy (předinvestiční, investiční, provozní a likvidace), které mají určité mezifáze. Například charakterizují investiční fázi do několika etap od zpracování zadání stavby, projektové dokumentace, realizace stavby přes přípravu a uvedení do provozu, až po zkušební provoz.

Roušar (2008) na rozdíl od Sieber (2004) rozděluje investiční projekt na 3 etapy a to předinvestiční, investiční a užívání. V předinvestiční fázi se všichni autoři shodují, že se jedná o před přípravné práce a hlavním dokumentem je studie proveditelnosti projektu. Roušar (2008) se odlišuje od ostatních autorů v investiční etapě, kterou rozděluje na přípravu a realizaci stavby. Příprava stavby obnáší veškeré papírování přes vyjádření dotčených orgánů stavby až po úspěšné získání stavebního povolení. Stavební povolení je bodem dělícím mezi přípravou a realizací. Ve fázi realizace stavby zhotoví dodavatel stavbu, provedou se zkoušky funkce a uvede do provozu. Fáze je ukončena vydáním kolaudačního souhlasu. Dále pak pokračuje fáze užívání jako ostatní autoři, ale nezmiňuje se již o etapě poprovozní. Fáze užívání je rozhodující vzhledem životaschopnosti podniku, rozhodne se zda, je ekonomicky výhodný. I přestože jsou předešlé fáze kvalitně zpracované, pak to nemusí znamenat úspěšné dokončení projektu. Jelikož na projekt působí mnoho činitelů, které tento projekt dokážou zpomalit nebo ovlivnit jeho průběh, (Roušar, 2008).

2.4. Metody a techniky projektového řízení

Projektový manažer je jedno z náročnějších povolání, které vyžaduje koordinaci aktivit celé organizace. V určitých situacích jsou manažeři zodpovědní za plánování a řízení projektů, které se skládají z mnoha desítek dílčích úkolů. Tyto úkoly jsou pak zpracovávány různými pracovníky. Naštěstí byly vyvinuty dvě úzce související metody PERT a CPM, které pomáhají manažerovi při splnění těchto povinností. Jak tvrdí Anderson a Sweeney (2010) se metody PERT a CPM používají pro plánování a řízení celých řad projektů:

- výzkum a vývoj nových výrobků a procesů,
- výstavba závodů, budov a silnic,
- údržba velkých a složitých zařízení,
- projektování a montáž nových systémů.

U těchto typů projektů, projektoví manažeři musí plánovat a koordinovat různé práce nebo činnosti, aby celý projekt byl dokončen včas. Problémem při uskutečňování některých úkolů je provázanost činností závislých na dokončení jiných činností, než mohou být zahájeny. U těchto projektů hledají projektoví manažeři odpovědi na určité otázky:

- Jak dlouho bude trvat dokončení projektu?
- Jaké jsou plánované zahájení a dokončení času pro každou činnost?
- Jaké činnosti jsou na kritické cestě, aby byl projekt dokončen podle plánu?
- Jak dlouho může být odložena nekritická činnost, aby nedošlo ke zpoždění projektu?

CPM a PERT byly založeny nezávisle na sobě. Jejich hlavní rozdíl je v tom, že CPM používá deterministické doby trvání činností a PERT je založena na pravděpodobnostních činnostech dob trvání. V prvotních verzích se metody PERT a CPM v některých oblastech lišily a v ostatních oblastech zase měly něco společného, proto docházelo k jejich sloučení v průběhu let. V současné době existuje softwarový balíček MS Project, který obsahuje všechny důležité oblasti, z obou původních verzí. Software dokáže rychle a efektivně vypočítat kritickou cestu. V důsledku sjednocení těchto metod používají praktici označení PERT/CPM (Anderson, Sweeney, 2010).

2.4.1. Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (Critical Path Method) ve zkratce známá jako metoda CPM. Byla vynalezena v roce 1950 společností DuPont Corporation a Remington Rand Corporation. Metoda CPM byla obzvláště vyvinuta pro správu projektů v naftových a

chemických rafinérií, která měla pomoci ve společnosti při plánování chemické údržby. Tato metoda byla v prvním roce velmi úspěšná a ušetřila společnosti jeden milión dolarů.

Jedná se o deterministickou metodu síťové analýzy, která počítá celkovou dobu trvání projektu. Jejím výsledkem je časově koordinovat dílčí, vzájemně na sebe navazující činnosti a určení nejdelší možné doby trvání projektu. Pokud by došlo ke zpoždění činnosti na kritické cestě je téměř jasné, že dojde ke zdržení celého projektu. Jak tvrdí Jelínek (2008, online) *„Metoda kritické cesty (CPM, Critical Path Method) je způsob, jak odhalit činnosti, které nesmějí trvat déle, než je naplánováno (pokud budou trvat déle, nestihne se celý projekt v plánovaném termínu). V grafické reprezentaci kritické cesty jsou tyto činnosti vidět na první pohled.“*

Často se v praxi hledí na kritickou cestu projektu, která ušetří čas i nemalé peníze. Na druhou stranu metoda kritické cesty nabízí možnost zkrácení doby projektu tím způsobem, že se zvýší počet pracovníků nebo zdrojů na úkor zvýšení nákladů na projekt. V současné době se metoda CPM i její modifikace využívá ve všech druzích stavebních a konstrukčních prací i ve velkých vývojových projektech jako je výroba letadel, raketových střel, vesmírných zařízení a mnoho dalších, (Roušar, 2008).

2.4.2. Metoda PERT

Na metodu kritické cesty navazuje metoda PERT, která v roce 1958 zrychlila vývoj rakety Polaris téměř o 3 roky. Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) patří mezi metody stochastické neboli pravděpodobnostní metody. Oproti metodě CPM, kde je přesně známa doba trvání činností, u metody PERT známe dobu činnosti pouze s určitou pravděpodobností. Při provádění odhadů dob trvání činností se berou v úvahu jen náhodné vlivy, jako jsou počasí, organizace práce, výkonnost, poruchovost a další. U metody PERT lze zjistit nejkratší (optimistickou), nejpravděpodobnější (očekávanou) a nejdelší (pesimistickou) dobu trvání činností. Například Jelínek (2008, online) definuje metodu PERT jako *„metodu výpočtu odhadovaného vývoje projektu. Pracuje s optimistickou, realistickou a pesimistickou prognózou každé činnosti. S využitím teorie pravděpodobnosti pak lze vypočítat pravděpodobnou dobu trvání projektu a jeho rozptyl, totéž i pro začátky a konce činností. Na základě toho lze plánovat projekt jako celek a také odhalovat činnosti, které jsou z pohledu časového plánu nejkritičtější.“* V praxi se především používá v oblasti logistiky a dopravy. Pohledem na tyto obory je zřejmé, že jejich doba trvání mezi činnostmi je nejistá, tedy s určitou pravděpodobností, (Fiala, 2004).

Podle Svozilová (2011) jsou mezi metody PERT a CPM následující odlišnosti:

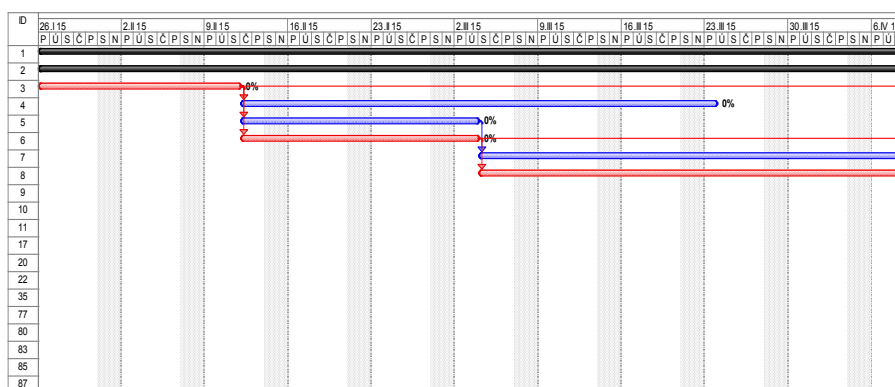
- metoda CPM je deterministická a používá jednoho odhadu délky trvání činnosti. Zatímco metoda PERT je stochastická, která uvažuje optimistickou, pesimistickou a pravděpodobnou délku trvání činností.
- PERT umožňuje kalkulaci rizik.
- PERT se využívá pro projekty vývoje, kde není snadné dopředu odhadnout délku trvání činností a vazbu plnění na fakturaci, zatímco metoda CPM pro projekty, kde lze přesněji určit délku trvání jednotlivých činností a platební podmínky vázané na plánované termíny.

2.4.3. Ganttův diagram

Časová analýza neboli harmonogram projektu, který je zobrazen v obr. č. 2.1, slouží pro zajištění návaznosti individuálních prací v průběhu projektu, který bývá v současné době vyjádřen ve většině softwarových programů pomocí Ganttova diagramu (Gantt Chart). Ganttův diagram je spojen s metodou kritické cesty CPM, znázorňuje činnosti v rámci projektu. Jehož duchovním otcem je průmyslový inženýr Henry Laurance Gantt, znázorňuje veškeré naplánované činnosti v čase, mezi jeho přednosti patří jednoduchost a přehlednost. Při zformování časového plánu je nezbytné přiřadit činnostem potřebné zdroje, jejichž dostupnost v požadované lhůtě si ověřit u dodavatelů, posoudit rizika plánu a ověřit jeho realizaci. Nevýhodou Ganttova diagramu je skutečnost, že nevyjadřuje vztahy mezi činnostmi (Doležal a kol., 2009).

Podle Jelínek (2008, online) Ganttův diagram „je grafický způsob znázornění činností v projektu a jejich plnění. Umožňuje snadno sledovat plnění vzhledem k plánu, může zobrazovat i závislosti mezi činnostmi.“

Obr. č. 2.1 Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní výpočty

2.5. Softwarová podpora realizace projektů

V nedávné době se staly velké a složité projekty výrazně jednoduššími kvůli dostupnosti a schopnosti specializovaných projektových balíčků softwaru pro řízení projektu. Tyto programy mají většinou jednoduché rozhraní pro zadávání dat projektu a automatické výpočty potřebné pro projektové řízení. Kromě toho, že jsou schopny účinně prezentovat stav projektu pomocí komplexních grafů a tabulek. Na trhu jsou dostupné softwarové programy jako MS Project, Project Planner, Time Line, Super Project, GanttProject a další. Avšak nejznámější a od roku 2000 dostupný v české verzi je Microsoft Project od společnosti Microsoft. Tyto softwarové programy vytvářejí širokou škálu zpráv, včetně podrobných členění nákladů pro každý úkol, shrnutí pracovního materiálu, časové analýzy a dalších. (Anderson, Sweeney, 2010)

Podle Svozilová (2011) existuje celá skupina softwarových programů od jednoduchých až po složité nástroje, které poskytují pomoc v oblastech jako plánování a sledování jednotlivých segmentů projektu využívající metod CPM, PERT. Podpora analýz a optimalizace časových i nákladových hledisek projektu, umožňuje přehledné podklady pro reporting.

Microsoft Project

Projektové týmy jsou závislé na časovém harmonogramu projektu. Tento harmonogram projektu je rozhodujícím plánem pro úspěšné dokončení projektu a v MS Project se označuje jako Ganntův diagram. Z tohoto důvodu musí být harmonogram podložen požadovanými úkoly a jejich závislostmi mezi sebou, které jsou důležité pro získání odpovídající délky trvání celého projektu. Pro zjednodušení plánování projektů se v současné době používá MS Project, což je nástroj určený pro efektivní správu a řízení projektů. Jak tvrdí Brosnan (2011, online) projekt může být použit v celé řadě průmyslových odvětví, včetně stavebnictví, výroby, léčiv, státní správa, maloobchod, finanční služby a zdravotní péči. Hlavní moduly aplikace Microsoft Project jsou projektové práce a projektové týmy, plány a náklady.

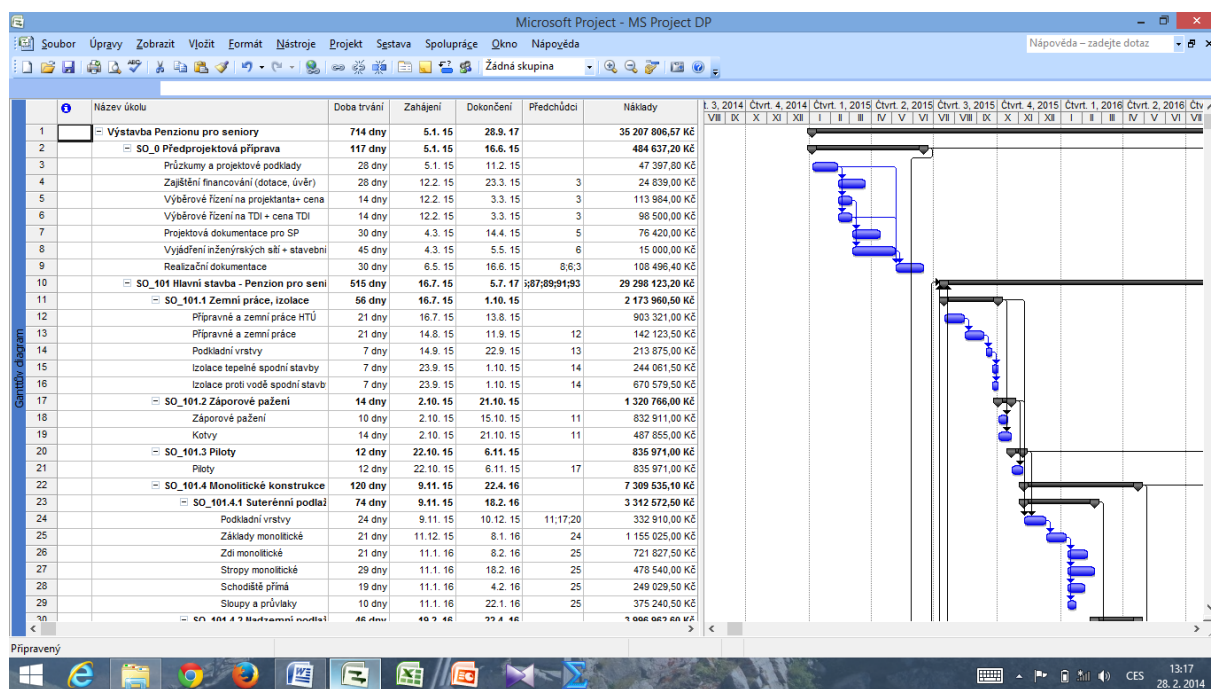
MS Project uživatelům pomáhá vytyčit reálné cíle pro projektové týmy a pro klienty, tím že vytvoří plány, rozvrhne zdroje a spravuje rozpočty. Tímto způsobem uživatelé a dodavatelé dosáhnou efektivní kontroly nad projektem, jejich zdroji, financemi a propojením mezi činnostmi, (Brosnan, 2011, online).

Než začne uživatel používat software MS Project nebo jakýkoli jiný software pro projektové řízení, musí znát alespoň základní úkony, jako jsou zadávání činností, zdrojů, nákladů jejich propojení a další. Mezi hlavní základní pojmy projektového řízení patří předchůdce a nástupce. **Předchůdce** tvoří úkol, který musí být dokončen před jedním nebo více úkoly, aby mohly tyto další činnosti začít. Oproti tomu **nástupce** je činnost, která následuje po předchůdci, znamená to, že nelze tento úkol začít, dokud jeho předchůdce nebude dokončen. Činnosti v projektu musí mít alespoň jednoho předchůdce a alespoň jednoho nástupce až na ty úkoly, které se v projektu nachází na první a posledním místě. Dále pak **milník**, který znázorňuje úkol identifikující významnou událost v plánu, například ukončení hlavní fáze. Činnost, která může nejdříve začít až po skončení předcházejících činností, bývá označována $t_i^{(0)}$ se nazývá **nejdříve možný začátek činnosti**. Oproti tomu **nejdříve možný konec činnosti** je dán součtem dob trvání činností a nejdříve možných začátků činností neboli časový okamžik, kdy se dá činnost nejdříve ukončit, označení $t_j^{(0)}$. Na rozdíl od nejdříve možného začátku a konce činnosti existuje také **nejpozději přípustný konec $t_j^{(1)}$** , který označuje okamžik, kdy musí nejpozději skončit činnost, aby nedošlo ke skluzu následující činnosti, anebo také ke skluzu celého projektu. Na druhé straně stojí **nejpozději přípustný začátek $t_i^{(1)}$** , který je charakterizován rozdílem nejpozději přípustného konce a dob trvání činností, (Kubálek, Kubálková, 2010).

MS Project umožňuje vkládat potřebný počet dělníků na danou činnost neboli tzv. **zdroje**. Zdroje mohou být lidské nebo materiálové. Ke každému zdroji a úkolu lze přiřadit **náklady**, které mohou nabíhat na začátku, tj. na příklad při koupi materiálu, který budeme platit ihned. Dále pak průběžně, ty se používají při delším časovém trvání – měsíční platby firmám za práci na stavbě. Jako poslední náklady nabíhající na konci třeba platba po dokončení úkolu, (Kubálek, Kubálková, 2010).

Po spuštění programu MS Project se zobrazí pracovní prostředí, ve kterém se vlevo nachází tabulka pro sepsání seznamu činností projektu, a vpravo se úkoly zobrazují do Ganttova diagramu, jak lze vidět v obr. č. 2.2. Program MS Project umožňuje přepínání mezi jednotlivými typy zobrazení např. síťový diagram, diagram zdrojů, sledovací Ganttův diagram, kalendář a seznam zdrojů. Program také nabízí možnost vložení nákladů jednotlivých úkolů, zdrojů či materiálu.

Obr. č. 2.2 MS Project



Zdroj: Vlastní výpočty

Mezi výstupy programu MS Project patří různorodé sestavy jako sestava finančního toku, sestava rozpočtové práce, sestava nákladů zdrojů, sestavy pracovního vytížení apod. Závěrem lze říci, že program nabízí všeobecný přehled o projektu, (Kubálek, Kubálková, 2010).

2.6. Vícekriteriální rozhodování

První kniha vícekriteriálního rozhodování napsána autory Keeney a Raiffa v roce 1976. Tato kniha je postavena celá rozhodovací teorie, která je pro většinu lidí spojena s rozhodovacími stromy a modelováním za nejistoty. Lidé se s vícekriteriálním rozhodováním setkávají v každodenním životě, i když si to často neuvědomují. Procesy vícekriteriálního rozhodování definuje Ramík (2004) jako metodu, která přispívá k nalezení optimálního stavu systému vzhledem k více než jednomu uvažovanému kritériu. Další autoři Fotr a Švecová (2010) chápou vícekriteriální rozhodování jako procesy řešení rozhodovacích problémů se dvěma a více variantami řešení, které jsou ovlivněny řadou faktorů. Dále pak popisují vícekriteriální rozhodování a její metody, jako významnou pomůckou při složitých rozhodováních, které jsou vhodné pro situace, kdy je nutné zvážit více kritérií k docílení nejlepšího rozhodnutí. Cílem vícekriteriálního rozhodování je stanovit výhodné uspořádání mezi mnoha dostupnými možnostmi.

„Z hlediska řízení a organizace výstavby se jedná o projekt, který využívá metod na podporu řízení projektu. Metody na podporu řízení projektů využívají exaktní matematické metody, které pomáhají v různých situacích najít co možná nejlepší a optimální řešení. Vlastním a definitivním rozhodnutím rozumíme vybrání jedné varianty ze seznamu v dané situaci *potencionálně realizovatelných variant*“ jak tvrdí Skulinová (2005, online). V současné době se ustupuje od jednokriteriálního vyhodnocení nabídek na veřejnou zakázku a to podle minimální ceny. Na druhou stranu se začalo využívat dvou a více kriteriální hodnocení nabídek, která pomáhá omezit korupci. To znamená, že další využití vícekriteriálního rozhodování je v otevřenosti veřejných zakázek, kdy zákon o veřejných zakázkách umožňuje stanovit více kritérií pro vyhodnocení nejlepší nabídky, tak aby byla splněna technicko – ekonomická výhodnost projektu. U vícekriteriálního rozhodování se používá řada metod – metoda párového srovnání, metoda PATTERN, metoda bazické varianty a Saatyho metoda.

Jednou z metod vícekriteriálního rozhodování je **analytický hierarchický proces**, který byl vyvinut Saatyem v roce 1980 známý jako AHP. AHP je vícekriteriální rozhodovací postup, kde lze uplatnit kombinaci kvalitativních i kvantitativních faktorů pro určení priorit. Nejdříve je nutné vytvořit hierarchickou strukturu problému, kdy na vrcholu hierarchie je obecný cíl a pod ním se nacházejí rozhodovací alternativy. Počet úrovní v hierarchii je závislý na složitosti problému a rozhodovateli. Rozhodovatel si může usnadnit práci pomocí softwarového programu Expert Choice, který je dobře známý mezi uživateli, protože to byl první grafický program pro realizaci AHP (Power, 2005, online).

Saatyho metoda je podle Fotr a Švecová (2010) založena na zjištění vztahů vždy mezi dvojicí kritérií, která jsou uspořádána v tabulce, v jejichž řádcích a sloupcích jsou vepsána kritéria ve stejném pořadí.

Další významnou metodou vícekriteriálního rozhodování je **metoda bazické varianty** také nazývána jako metoda nejlepších hodnot, která je podle Fotr a Švecová (2010, s. 189) „založena na stanovení dílčích ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím pomocí porovnání hodnot důsledků variant vždy s hodnotami tzv. bazické varianty.“ U bazické varianty je důležité rozlišovat kritéria výnosového a nákladového typu. Pro kritéria výnosového a nákladového typu platí:

$$h_i^j = x_i^j / x_i^b, \quad h_i^j = x_i^b / x_i^j, \quad (2.1)$$

kde h_i^j – dílčí hodnocení j -té varianty dle i -tého kritéria,

x_i^j – hodnota j -té varianty podle i -tého kritéria,

x_i^b – bázická hodnota podle i -tého kritéria.

Varianta, jejíž hodnota je nejvyšší z celkového hodnocení, bude vybrána (Fotr a Švecová, 2010).

Vícekritériální rozhodování a její metody se používají v projektovém řízení k nejvhodnějšímu výběru dodavatele materiálů, zboží nebo služeb. V rámci studie proveditelnosti se vybírá mezi několika způsoby realizace činností v projektu, součástí toho se i vybírá nejlepší dodavatel, apod.

3. Vybrané kapitoly studie proveditelnosti

Studii proveditelnosti definuje Fotr a Souček (2005) v před přípravné fázi životního cyklu jako technicko-ekonomickou studii, která zahrnuje všechny podklady potřebné pro investiční rozhodování. Vytvoření studie proveditelnosti je klíčovým faktorem pro úspěch v podnikání. Studie proveditelnosti, pochází z anglického slova Feasibility Study, též nazývána jako technicko-ekonomická studie. Studie je definována jako hodnocení nebo analýza možného dopadu navrhovaného projektu. Primárním cílem studie proveditelnosti je posoudit technickou proveditelnost, její řešení může být podporováno stávající technologií, ekonomickou proveditelnost, jestli je stávající technologie nákladově efektivní a provozní proveditelnost, zda budou změny provedeny v organizaci.

Studie proveditelnosti je velmi prostá analýza životaschopnosti projektu. Klíčovým faktorem v každé studii proveditelnosti musí být zajištění toho, že máme, co dočinění se správnými fakty, předpoklady a aktuálními finančními údaji. Mnoho projektů se nezdaří, protože předpoklady byly založeny na nesprávných zkušenostech, (Fotr a Souček, 2005).

Z důvodu rozsahu studie proveditelnosti budou čtenáři níže seznámeny s vymezením studie proveditelnosti a jejími vybranými kapitoly. Studie proveditelnosti v rámci diplomové práce bude zpracována podle metodické příručky od Sieber (2004).

3.1. Vymezení studie proveditelnosti a její obecná struktura

Jakýkoli nový projekt nebo program musí být založen na důkladné analýze, kterou poskytuje studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti nemá žádnou jednotnou definici, a proto zde budou uvedeny definice různých autorů. Roušar (2008, s. 26) rozumí studií proveditelnosti „*dokument, který shrnuje všechny základní prvky projektu a umožňuje rozhodnout o jeho rentabilitě a hlavních parametrech.*“

Sieber (2004, s. 6) v metodické příručce formuluje: „*Studie proveditelnosti, někdy též označována jako technicko – ekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.*“ Autor také sestavil obecnou strukturu studie proveditelnosti, ve které se řeší určité tematické okruhy ve skutečnosti tzv. stavební kameny, na které je třeba při zpracovávání odpovědět. Obvyklou strukturu řešených problémů popisuje osnova studie proveditelnosti, která je zde níže uvedena.

Osnova studie proveditelnosti podle Sieber (2004):

1. *Titulní strana* – zde je popsáno o jaký projekt se jedná, jeho název, počet stran a příloh. Obsahuje též stručnou identifikaci zpracovatele.
2. *Úvodní informace* – by v sobě měli mít zahrnuty následující údaje: účel, pro který je studie proveditelnosti zpracovávána, k jakému datu dále pak identifikace zpracovatele a investora projektu.
3. *Stručné vyhodnocení projektů* – lze porovnat s jakýmkoliv závěrem literatury, jen u studie proveditelnosti se tyto údaje vepisují na začátek. V této kapitole jsou popsány zásadní závěry vyplývající z Feasibility Study. Veškeré vypočítané hodnoty, ukazatele se znázorňují pomocí tabulek, grafů a obrázků.
4. *Stručný popis podstaty projektu a jeho etap* – obsahuje základní otázky, jaký je název smysl a zaměření projektu, popřípadě jaké produkty budou poskytovány, jaká je kapacita nebo velikost projektu a mnoho dalších. Na tyto otázky je třeba najít odpověď v rámci zpracování studie proveditelnosti.
5. *Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie, marketingový mix* – je podrobněji zpracovávána v kapitole 3.2.
6. *Management projektu a řízení lidských zdrojů* – zahrnuje veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů a veškeré lidské zdroje v kapitole 3.3.
7. *Technické a technologické řešení projektu* – veškeré technické a technologické postupy související s projektem.
8. *Dopad projektu na životní prostředí* – sestavení kladných i negativních vlivů, které může způsobit realizace projektu.
9. *Zajištění investičního majetku* – určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek.
10. *Řízení pracovního kapitálu* – vymezení struktura a velikosti oběžného majetku.
11. *Finanční plán a analýza projektu* – komplexní finanční analýza je zpracována v rámci kapitoly 3.4.
12. *Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu* – použití ukazatelů k vyhodnocení projektu jako NPV, IRR, rentabilita.
13. *Analýza a řízení rizik* – vymezení rizik projektu v kapitole 3.5.
14. *Harmonogram projektu* – časový plán činností v projektu (kapitola 3.6), který je zpracován pomocí softwarového programu MS Office Project.

15. *Závěrečné shrnující hodnocení projektu* – v závěru se posuzují veškerá hlediska projektu a jeho realizovatelnost.

16. *Přílohy*

Autor také zdůrazňuje, že obsah studie proveditelnosti je pouze určitým návodem, pro které oblasti projektu by měli být zpracovávány, proto se liší struktura od ostatních autorů. Například Koráb, Peterka a Režňáková (2007) je jedním z dalších autorů, který tuto osnovu popsal následovně:

1. *Titulní strana*
2. *Exekutivní souhrn*
3. *Analýza trhu*
4. *Popis podniku*
5. *Výrobní plán*
6. *Marketingový plán*
7. *Organizační plán*
8. *Finanční plán*
9. *Hodnocení rizik*
10. *Přílohy (podpůrná dokumentace)*

Pro účely diplomové práce je zpracována zjednodušená studie proveditelnosti vzhledem k její rozsáhlosti, je zaměřena především na ekonomickou a strategickou část projektu. Ostatní kapitoly, které se týkají zejména oblasti stavebnictví, budou dopracovány příslušnými projektanty.

3.2. Marketing

Analýza trhu, marketingová strategie a marketingový mix lze popsat jedním slovem – marketing. Marketing definuje Zamazalová (2009, s. 3) jako „*proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné verzi a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.*“ V žádném případě do marketingu nespádají pouze propagační činnosti a reklama jak tvrdí Sieber (2004).

V rámci kapitoly bude analyzováno marketingové prostředí, SWOT analýza, PEST analýza, analýza trhu a marketingový mix.

3.2.1. Marketingové prostředí

Marketingové prostředí - každý subjekt, který je obklopen prostředím, a které vytváří řada vnějších a vnitřních faktorů. Jak tvrdí Zamazalová (2009, s. 48) „*marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky.*“ Marketingové prostředí se mění zrychlujícím tempem a potřeba informací o trhu v reálném čase je větší než kdykoli v minulosti, proto jsme svědky tzv. turbulentních změn prostředí a vytvářející se tzv. nové ekonomiky. Odezvou na měnící se prostředí se mění podnik, který využívá k identifikaci změn prostředí řadu metod - metody situační analýza, SWOT analýza. V současné době existují dvě prostředí mikroprostředí a makroprostředí.

Makroprostředí, kde se jedná o podnik, který je ovlivněn celou řadou vnějších faktorů a společnost nemůže tyto složky ovlivnit. Nejčastěji používaným nástrojem v rámci makroprostředí je PEST analýza, která je složena z akronymu Political (politické faktory), Economic (ekonomické faktory), Social (sociální faktory) and Technological (technologické faktory) analysis. V dnešní době již existují modifikace této metody, jak poukazuje Kozel (2011, s. 45) „*přeskupením písmen a přidáním dalším vlivů vznikají variace PESTE(L), SLEPT(E), STEEP (LED) apod.*“ Jednotlivé varianty jsou pouze rozšířenou obměnou analýzy PEST o další faktory a to vzdělání, ekologické, legislativní a demografické faktory. „*Smyslem analýzy je zjišťovat jak statická data, tak především trendy, ke kterým dochází a z nichž lze usuzovat na budoucí vývoj. Při každé analýze makroprostředí pamatuje také na vlivy překračující hranice států,*“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 45).

Mikroprostředí obsahuje složky, které podnik může ovlivnit. Metody, které se využívají pro identifikaci těchto složek mikrookolí jsou situační analýza a SWOT analýza. Situační analýza se rozděluje na vnitřní stránku (SW) a vnější stránku (OT), jejímž cílem je zjištění silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Data, která jsou nalezena ve firmě, slouží k identifikaci slabých a silných stránek, také bývají označována jako vnitřní analýza – SW. Pro interní analýzu existují různé metody a to analýza ABC, analýza ziskovosti, portfolio analýza a další. Na druhou stranu existuje analýza vnějšího prostředí - OT, kde jsou výsledkem hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunity) společnosti. Data o zákaznících a konkurenci patří do vnější analýzy = OT. U vnější analýzy se používají metody jako analýza a měření trhu, analýza konkurence nebo zákazníků atd. (Spáčil, 2013).

3.2.1.1. Makroprostředí

Podle Zamazalová (2009, s. 49) „*marketingové prostředí vytváří řada vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci a rozvoj marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky.*“ Pro lepší zapamatování vnějších faktorů ovlivňující podnik se používá zkratka PEST, která má v současnosti mnoho modifikací se skládá z politických, ekonomických, sociálních a technických faktorů.

P – Politické faktory

Marketingová rozhodnutí jsou ovlivňována vývojem politického prostředí. Jelikož v současné době se poměrně často mění vláda, což má dopad na legislativní předpisy a zákony týkajícího se podnikání. Znamená to, že do této oblasti spadá vše, co se týká politické situace (celní zákony, daně a regulace státu), (Blažková, 2007).

E – Ekonomické faktory

V ekonomických faktorech je k dispozici kupní síla, která je závislá na aktuálních příjmech, cen, dluhů úspor a dostupnosti poskytnutí úvěru. Z tohoto důvodu se sledují trendy v oblasti příjmů a útrat. Jak tvrdí Blažková (2007) v této oblasti se již mluví o konkrétních číslech, které souvisí se stabilitou měny, cly, daněmi a měnovými kurzy. Charakteristickými ukazateli jsou hrubý domácí produkt (HDP), spotřební daně, podpora nezaměstnanosti apod.

S – Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů bývají posuzovány demografické a kulturní oblasti. V demografickém prostředí se sledují populační trendy, protože lidé tvoří trhy. Vzhledem k tomu, že světová populace neustále roste, vznikají obavy z omezených zdrojů, do kterých patří potraviny, palivo, minerály. Ale na druhé straně růst populace má významné důsledky pro podnikání. Dále se v demografickém prostředí zkoumá obyvatelstvo podle věku, pohlaví, etnického původu, vzdělání, zaměstnání a dalších veličin. Podle Blažková (2007) se tato oblast PEST analýzy nejjednodušeji zpracovává, jelikož je připravena statistickým úřadem.

T – Technické faktory

V současném období se jedná o jednu z nejrychleji rozvíjející se oblastí marketingového makroprostředí. Nicméně, každá nová technologie je silou tvořivé destrukce. Tlaky konkurenčního prostředí se zvyšují, a proto je důležité sledovat trendy v oblasti technologie: tempo změn, příležitosti pro inovace, infrastrukturu dopravy, vývoj a výzkumem, průmyslem apod. Poté je dobré analyzovat náklady potřebné na zavedení nových technologií a tím získat výhodu před konkurencí, (Blažková, 2007).

3.2.1.2. Mikroprostředí

Jedná se o prostředí jejich složky, jsou ovlivnitelné. Složky, které tvoří mikroprostředí, jsou podnik, konkurence, dodavatelé a zákazníci. **Podnik** zahrnuje veškeré faktory, které se týkají subjektu z hlediska struktury, organizace, zdraví, kde hlavní roli hraje kooperace veškerých oddělení ve společnosti. V současné době, aby byl podnik úspěšný, musí poskytnout zákazníkům vyšší hodnotu uspokojení než **konkurence**. Pokud na trh vstupuje nový podnik, pak je tato oblast důležitou součástí marketingového výzkumu, aby společnost obstála v boji s konkurencí a v nejlepším případě získala konkurenční výhodu. **Dodavatelé** poskytují zdroje potřebné k produkci zboží a služeb. Dodavatelský problém zpožděné dodávky způsobí značné ztráty podniku s uvedením produktu na trh. **Zákazníci** jsou nejdůležitějšími aktéry v mikroprostředí podniku. Jedná se o koncové spotřebitele, kteří si výrobky kupují a používají je v domácnosti. V současnosti se zvyšují náročnosti zákazníků vzhledem k jejich uspokojení hodnot, (Zamazalová, 2009).

K analýze mikrookolí se vztahují metody situační analýza a SWOT analýza. Situační analýza již byla zmíněna v kapitole marketingového prostředí. Podle Zamazalová (2009, s. 103) „*situační analýza je jedním z prvních a nejdůležitějších kroků, které je třeba při formulování podnikové strategie vykonat. Při formulaci strategie se vychází z důkladné znalosti prostředí, ve kterém firma podniká nebo bude podnikat; situační analýza je pro analýzu marketingového prostředí vhodným nástrojem.*“ Jejím cílem je prozkoumat interní a externí prostředí firmy, které naleznou silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Situační analýza stanovuje především trhy, kde bude společnost podnikat. Dále pak určuje cíle, kterých chce dosáhnout a použité marketingové nástroje. Významnou součástí situační analýzy je SWOT analýza, (Zamazalová, 2009).

Slovo SWOT je odvozeno od anglických počátečních písmen Strength (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Threats (hrozby) a Opportunity (příležitosti.). Jejímž hlavním cílem je maximalizovat přednosti a příležitosti společnosti. Naopak u hrozeb a slabých stránek se jedná o jejich minimalizaci. Výsledky jsou poté zapisovány do přehledné matice, (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Blažková (2007, s. 159) tvrdí: „*Ačkoli SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné*

marketingové strategie.“ V rámci SWOT analýzy se společnost zaměřuje na mikroekonomické prostředí, které spadá do vnitřního prostředí analýzy. Jelikož toto prostředí společnosti se dá změnit na rozdíl od vnějšího prostředí. Vnější svět se nikdy nedá změnit, ale můžeme ho pouze ovlivnit. Největším problémem u SWOT analýzy je její vyhodnocování, které nemusí být subjektivní.

3.2.2. Analýza trhu

Pro přežití a ke vstupu společnosti na jakýkoli trh je důležité mít v rukou nějakou konkurenční výhodu oproti ostatním. I když se podnik ocitne v popředí konkurence, musí neustále inovovat svoje služby, hledat další příležitosti pro získání zákazníků. Podniky na trhu mohou být ovlivněni stávající konkurencí a dále musí počítat s novou vstupující konkurencí na trh, (Blažková, 2007).

Podle Blažkové (2007, s. 61) si *„některé firmy myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.“*

Pod pojmem konkurence se skrývá proces soutěžení mezi jednotlivci, jehož počátek vznikne, když minimálně dvě strany usilují o něco, čeho nemohou všichni dosáhnout, (Zamazalová, 2009).

Analýza konkurence probíhá v několika na sebe navazujících krocích. Počínaje výběrem konkurence, kde jde o zjištění konkurenčních firem, které mohou ovlivnit tržní podíl podniku. Přes analyzování konkurence na základě určitých kritérií, které jsou na začátku analýzy stanoveny. Většinou bývá konkurence analyzována podle tržního podílu, podobnosti produktů nebo podle poskytujících služeb a cen. Až po zhodnocení reakce konkurence a vytvoření strategie podniku. Příkladem chyb analýzy konkurence může být nedostatečné získání dat o konkurenci, nedostačující znalosti metod, zaslepenost, (Zamazalová, 2009).

3.2.3. Marketingový mix

Marketingový mix definuje Zamazalová (2009, s. 39) jako *„soubor vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídali vnějším podmínkám tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický*

efekt.“ Pokud chce organizace začít s marketingem, musí nejdříve rozhodnout o cílové skupině, na kterou má být produkt zaměřen. Poté musí být výrobek uveden na trh s příslušnou cenou (Price), distribucí (Place) a propagací (Promotion). Tyto tzv. 4P mají být kombinovány tak, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů.

Nejčastěji používá marketingový mix 4P, ale v současnosti existuje další modifikace marketingového mixu 5P až 8P. Tyto modifikace obsahují navíc další složky jako lidé, materiální prostředí a procesy, (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Podle Fotr a Souček (2005) tvoří marketingový mix 4P základní složky:

- Produkt – musí mít správné funkce (sortiment, kvalita, design, značka).
- Cena – musí být správně stanovena, aby si zákazník produkt koupil (ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky).
- Distribuce – musí být na správném místě ve správný čas (dostupnost, prodejní sortiment).
- Propagace – úspěšná pomáhá firmě šířit náklady na větší výkon (reklama, podpora prodeje)

3.3. Management projektu a řízení lidských zdrojů

Podle Sieber (2004) je management projektu a řízení lidských zdrojů důležitou součástí studie proveditelnosti. Tato kapitola v sobě zahrnuje veškeré plánování, řízení a kontrolu všech procesů. Projekt řízení lidských zdrojů je mnohostranný. Je to schopnost vést, řídit, a organizovat projektového týmu, zákazníky, partnery projektu, přispěvatele, a jakýkoli ostatní zúčastněné strany k dosažení požadovaných výsledků pro účely projektu. Typy otázek, které jsou řešeny v rámci managementu projektu a řízení lidských zdrojů:

- Jaké zaměstnance a v jakém počtu budeme potřebovat do jednotlivých fází projektu?
- Bude nějaká činnost projektu řešena outsourcingem?
- Jaká bude struktura organizace?
- Jaká vzniknout pracovní místa?
- Jak budeme získávat, vybírat a přijímat zaměstnance na pracovní pozice?
- Jaká bude pracovní doba určitých pracovních pozic?
- Jak bude zajištěna BOZP pracovníků?

Odpovědi na některých z těchto otázek vycházejí ze statistik, dokumentů a expertíz (Sieber, 2004).

Projekt řízení lidských zdrojů je mnohostranný. Je to schopnost vést, řídit, a organizovat projektový tým, zákazníky, partnery projektu, přispěvatele, a jakékoli ostatní zúčastněné strany k dosažení požadovaných výsledků pro účely projektu. Projektoví manažeři nemůžou, a nesmí, dělat všechno. Projektoví manažeři mohou využít různých nástrojů pro organizování a definování rolí svých zaměstnanců:

- Hierarchické grafy – vhodné pro rozpis práce a povinnosti zaměstnanců,
- Maticová metoda založená na grafech – objasňuje spojení mezi prací, které je třeba udělat a projektovými manažery,
- Microsoft Project – softwarový nástroj, který se používá pro plánování lidských zdrojů, včetně nákladů na zdroje. Microsoft Project se ve všech údajích zaměstnanců, spolu se zadanými úkoly, finanční informace, jakož i rozvoje časových a lhůt pro projektové dokončených a vytváří vizuální znázornění zatížení. Snadnost výroby Ganttova diagramu, histogramu a termíny usnadnění identifikace nedostatku zdrojů bezešvých pro projektového manažera, (Svozilová, 2011).

3.4. Finanční plán a analýza projektu

V reálném životě provádění finanční analýzy zahrnuje mnohem více než jen výpočet čisté současné hodnoty. Obecně platí, že budeme muset stanovit data pro použití ve finanční analýze. Často se sami budeme muset rozhodnout, které údaje jsou relevantní a měly by být zahrnuty ve finanční analýze. Součástí celého procesu analýzy je prosévání přes všechny potenciálně relevantní informace, zjistit, co je nejdůležitější. Pešková (2012) chápe finanční analýzu jako přehled aktivit, které zjišťují a vyhodnocují komplexně finanční situaci podniku, která vychází z minulých účetních dat. Cílem finanční analýzy je zjistit, zda navrhovaný projekt bude finančně životaschopný, v tom smyslu, že bude schopen splatit veškeré dluhy související s projektem a zda navrhovaný projekt bude splňovat zpětné očekávání těch, kteří poskytují kapitál. Finanční analýza je analytický nástroj používaný k ekonomickému vyhodnocení životaschopnosti projektu, který se skládá z posouzení finanční situace, provozní výkonnosti a z prognózy budoucího stavu a výkonu.

Sieber (2004) označuje kapitolu finančního plánu a analýzu projektu za vrcholnou disciplínu zpracování studie proveditelnosti, která rozhoduje o nejlepším výběru realizované varianty projektu. Aby bylo možné zhodnotit finanční proveditelnost investičního projektu, musí být specifikovaná kritéria hodnocení projektu. Investiční projekt se hodnotí z finančního hlediska pomocí současné přidané hodnoty, míry návratnosti a účetních metod. Lze vidět, že

finanční analýza projektu může být měřena na základě účetní výkazů nebo z předpokládaných peněžních toků projektu.

Podle Siebra se finanční plán rozděluje na stanovení nákladů na kalkulační jednici a vytvoření samotného finančního výhledu, z něhož jsou pak vypočteny hodnotící ukazatele. Ke stanovení vlastních nákladů na kalkulační jednici je třeba rozčlenit náklady na fixní a variabilní. Fixní náklady (*FC*) jsou tzv. pevné náklady, které se s objemem produkce nemění. Příkladem fixních nákladů může být nájem prostoru, zřízení telefonní linky, investice do strojů apod. Opakem fixních nákladů jsou variabilní náklady (*VN*), které rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce. Příkladem jsou mzdové náklady, materiálové náklady, spotřebované suroviny. Dále se náklady člení na přímé (jednicové), jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým druhům výrobku a nepřímé (režijní) náklady vynaložené na určité množství výrobků, které nelze přiřadit k jednotlivým druhům výrobku. Finanční výhled je druhou činností finančního plánu, který definoval Sieber (2004) a skládá se z plánované výsledovky, rozvahy a výkazu o cash flow doplněný o členění průběhu nákladů a výnosů z jiného, nežli druhového a o podobné výstupy významné i pro samostatné řízení projektu.

Řízení velkých korporací a dokonce i malé a střední podniky často chtějí vědět, zda se investice do projektu vyplatí. K tomuto základnímu rozhodnutí, zda projekt přijmout či nikoli, slouží řada ekonomických ukazatelů efektivnosti jako rentabilita kapitálu, doba návratnosti čistá současná hodnota anebo vnitřní výnosové procento. Smyslem této kapitoly ve studii proveditelnosti je rozhodnutí o finanční bonitě a udržitelnosti projektu a jeho efektivita, (Sieber, 2004).

Součástí finanční analýzy budou používány následující ukazatele: čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability, doba návratnosti, které jsou následně znázorněny v tab. č. 3.1 ukazatele počítané z ekonomických útoků.

Čistá současná hodnota (Net Present Value) označována zkratkou *NPV* definuje Fotr a Souček (2011) jako „rozíl současně hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současně hodnoty všech výdajů projektu.“ Čistá současná hodnota zahrnuje čtyři postupové kroky:

- prognóza přínosů a nákladů v každém roce,
- stanovení diskontní sazby,
- výpočet čisté současné hodnoty podle vzorce:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

kde CF_t jsou peněžní toky v jednotlivých letech, n doba životnosti a r diskontní úroková sazba, t je období (rok) od 0 do n ,

- porovnání čisté současné hodnoty.

Podle Fotr a Souček (2011) pokud je projekt s kladnou NPV pak se zvyšuje hodnota podniku, tzn. očekávaná výnosnost je větší než požadovaná výnosnost danou diskontní sazbou. Na druhou stranu projekt se zápornou NPV snižuje hodnotu. Pokud je hodnota NPV nulová, pak společnost nic nezíská ani neztratí. Samozřejmostí je, že čím větší NPV tím vyšší efektivnost.

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate on Return - IRR) je míra návratnosti investic a výše výnosnosti, kterou projekt poskytuje během svého života podle Fotr a Souček (2011). Ve vzorci je čistá současná hodnota NPV rovna 0 a diskontní sazba r byla nahrazena IRR oproti vzorci pro NPV .

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}, \quad (3.2)$$

kde IRR je vnitřní výnosové procento. Čím vyšší je vnitřní výnosové procento, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

Index rentability definuje Fotr a Souček (2005, s. 72) jako „*index ziskovosti, který je blízky čisté současné hodnotě, na rozdíl od ní je však relativní povahy. Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu.*“ Ziskovostí se rozumí schopnost dané investice získat výnos z jeho používání. Sieber (2004) označuje index rentability jako NPV/I , v jiné literatuře můžeme vidět zkratku PI . Autor definuje jako podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období. Jinak řečeno udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu a jeho vzorec pro výpočet indexu rentability vypadá následovně:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n CF_t}{I}, \quad (3.3)$$

kde I je počáteční kapitálový výdaj, CF_t peněžní toky v jednotlivých letech, n doba životnosti a r diskontní úroková sazba, t je období (rok) od 0 do n . Vypočtená hodnota, která je větší nebo rovna nule, pak udává přijatelnost projektu vzhledem k jeho efektivitě.

Posledním ukazatelem efektivnosti projektu této kapitoly je **doba návratnosti**. Podle Svozilová (2011) je ukazatel doby návratnosti v angličtině známý jako Payback Period, který určuje délku období, potřebnou pro získání návratnosti investic zpět. Podle Malečková (2012, online) se doba návratnosti investic počítá v mnoha variantách. Jako nejjednodušší metodu, ale také nejméně vhodnou pro výpočet je tzv. **prostá doba návratnosti**, její vzorec se dá vyjádřit jako podíl investičních výdajů (IN) a ročních peněžních toků (CF):

$$TN_p = \frac{IN}{CF}, \quad (3.4)$$

kde TN_p je prostá doba návratnosti investice. Problém je v tom, že vzorec neumožňuje různou výši peněžních toků CF v jednotlivých obdobích. A proto autorka poukazuje na další metodu zvanou diskontovaná doba návratnosti, která se v praxi používá častěji. Jelikož zohledňuje diskontní sazbu. Nejdříve se musí vypočítat diskontované roční peněžní toky. Tento vzorec vypadá následovně:

$$DCF = \frac{CF}{(1+i)^n}, \quad (3.5)$$

kde CF je roční peněžní tok, i diskontní sazba a n je rok, který se počítá.

Poté na základě vypočtené hodnoty se pak může vypočítat diskontovaná doba návratnosti, její vzorec je založen na podílu investičních výdajů (IN) a diskontovaným ročním peněžním tokem (DFC)

$$T_{ds} = \frac{IN}{DCF}. \quad (3.6)$$

Pro přijetí investice je důležité, aby doba návratnosti byla menší, než je životnost investice.

Pro lepší přehlednost Sieber (2004, s. 39) dal ekonomické ukazatele efektivnosti do tabulky, která je uvedena níže:

Tab. č. 3.1 Ukazatele počítané z ekonomických toků

| Název | Výpočet ukazatele | Výsledná hodnota | Zjednodušená ekonomická interpretace bez ohledu na výsledky ostatních ukazatelů |
|--|---|------------------|---|
| Net Present Value (NPV) | $NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$ | < 0 | Jedná se o nepřijatelný projekt. Výsledná částka udává reálné „obohacení“ společnosti realizací investice. V tomto případě jde o reálné „zchudnutí“ subjektů zahrnutých do CBA. |
| | | > 0 | Jedná se o projekt ekonomicky přípustný. Částka udává reálné „zbohatnutí“ společnosti realizací investice. |
| Economic Rate of Return (ERR) Vnitřní výnosové procento z ekonomického CF (IRR) | $0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+ERR)^t}$ | < r | Jedná se o nepřijatelný projekt. Je ale nutné pohlédnout na strukturu toků, pokud podává NPV jinou informaci. (viz kapitola 13) |
| | | > r | Jedná se o přijatelný projekt. Je ale nutné pohlédnout na strukturu toků, pokud podává NPV jinou informaci. (viz kapitola 13) |
| Index ziskovosti (NPV/I) | $NPV / I = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}$ | < 0 | Jedná se o nepřijatelný projekt. Číslo udává v relativním vyjádření „zchudnutí“ společnosti. Vynásobíme-li ho 100, udává procento z původní hodnoty, o které byla investice znehodnocena. |
| | | > 0 | Jedná se o přijatelný projekt. Číslo udává v relativním vyjádření „obohacení“ společnosti. Vynásobíme-li ho 100, udává procento z původní hodnoty, o které byla investice zhodnocena. |
| Doba návratnosti z diskontovaných toků | Počet let, která jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované diskontované hotovostní toky od roku 1 vyrovnaly investici. | < n | Projekt se v době svého provozu stáhne společnosti vrátit, i když bereme v potaz časovou hodnotu peněz. Hodnota udává počet let, po který se bude vracet. |
| | | > n | Projekt se nikdy společnosti nezaplatí, |

Zdroj: Sieber, Patrik. Metodická příručka Studie proveditelnosti. Ministerstvo pro místní rozvoj. 2004, s. 39)

3.5. Analýza a řízení rizik

Každý investor je vystaven riziku, které může způsobit zpoždění výstavby, poškození zařízení, prodloužení doby trvání dokonce i zánik celého podniku. Definice pojmu riziko existuje nespočetně mnoho. V češtině je slovo riziko vnímáno pouze negativně jako ztráta. Nýbrž v angličtině má i pozitivní stránky, které lidé chápou jako překročení plánovaných výsledků.

Fotr a Souček (2011, s. 143) definují riziko jako:

- „*možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty,*
- *možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace,*
- *nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace.*“

Roušar (2008) se zabývá rizikem v rámci studie proveditelnosti a výstavby projektu. Autor definuje riziko jako každou odchylku od zamýšlených cílů, která může zapříčinit ztrátu a která může v dané situaci nastat. Hodnocení rizikového faktoru, v technicko-ekonomické studii, by mělo být odhadnuto na základě dvou kritérií a to:

- intenzitou negativního vlivu a
- pravděpodobnosti výskytu

Smyslem je vyjádřit celkové riziko jako sumu veškerých možných ztrát vynásobených jejich pravděpodobností výskytu. Tím zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizace projektu a naopak minimalizovat hrozící nebezpečí. Při výstavbě projektu zpravidla platí, že riziko klesá v čase, (Roušar, 2008).

Proto, abychom mohli riziko řídit, je třeba provést hodnocení rizik. Klasifikace rizika se zakládá na stanovení určité míry dopadu rizika „D“ a pravděpodobnosti výskytu rizika „P“. Obě hodnoty jsou posuzovány v kvalitativních bodových stupnicích s vymezeným významem jednotlivých bodů škály. V následující tabulce č. 3.2, lze vidět stupnici míry vlivu rizika „D“ a pravděpodobnosti výskytu rizika „P“, která bude použita ve studii proveditelnosti, (Roušar, 2008).

Tab. č. 3.2 Stupnice míry dopadu „D“ a pravděpodobnosti výskytu rizika „P“

| Hodnota | Dopad | Pravděpodobnost výskytu | Míra dopadu/ Pravděpodobnost výskytu |
|---------|----------------|-------------------------|---|
| 1 | Drobný | Výjimečně možná | Nízká |
| 2 | Významný | Běžně možná | Střední |
| 3 | Velmi významný | Pravděpodobná | Vysoká |

Zdroj: Roušar, Ivo. Projektové řízení technologických staveb. 2008, s.236.

Pak míra významnosti nebezpečí „V“ je formulována jako součin bodového ohodnocení vlivu rizika „D“ a pravděpodobnosti dopadu „P“ :

$$V = D \times P, \quad (3.7)$$

poté lze klasifikovat významnost rizika „V“ do 3 skupin dle další tab. č. 3.3.

Tab. č. 3.3 Stupnice významnosti „V“

| Stupeň významnosti | Hodnota |
|--------------------|---------|
| Běžný | 1 - 3 |
| Závažný | 3 - 6 |
| Kritický | 6 - 9 |

Zdroj: Roušar, Ivo. Projektové řízení technologických taveb. 2008, s. 236.

Abychom docílili minimalizace rizika, je nutné se zabývat nejzávažnějším nebezpečím a to v tab. č. 3.3 je označeno jako kritické riziko.

3.6. Harmonogram projektu

Každá organizace může být zapojena kdykoli do projektu s různou velikostí, délkou trvání a složitostí. Příklady typických projektů je příprava jeviště pro koncert, výstavba silnic, mostů, staveb, vývoj nového léku a instalace systému podnikového plánování. Veškeré projekty se skládají z několika činností, které mají být dokončené v určitou plánovanou dobu. Některé činnosti nemohou začít dříve, než skončí jiná činnost, jelikož jsou vzájemně propojeny. Projektoví manažeři čelí výzvám plánování, koordinování, a sledování těchto činností, tak aby byl projekt dokončen včas. Ke sledování činností projektu a jejich dob trvání používají manažeři tzv. harmonogram, který bývá nejčastěji znázorněn pomocí Ganttova diagramu a který byl popsán v kapitole 2.4.3. V dnešní době harmonogram projektu činností umožňují napláňovat různé softwarové balíčky, (Anderson, Sweeney, 2010).

Roušar (2008) definoval harmonogram projektu jako výstup procesu řízení času a rozdělil ho do pěti dílčích procesů:

- definice činností – na které dílčí činnosti se celý projekt rozpadá,
- řazení činností – stanovení vazeb mezi činnostmi,
- odhad trvání činností – stanovení předpokládané doby trvání činností,
- návrh harmonogramu – sestavení časového harmonogramu před zahájením projektu,
- řízení harmonogramu – provádí se až při realizaci projektu, kdy se kontroluje časový harmonogram, který byl naplánován.

Podle Sieber (2004) je nedílnou součástí studie proveditelnosti harmonogram projektu, který definuje jako časový plán individuálních úkolů a etap projektu. Z harmonogramu by mělo být patrné, kde individuální úkoly začínají a kdy končí, které činnosti navazují a které se překrývají. Pro přehlednost jednotlivých činností a etap projektu by měl být harmonogram zpracován i v grafické podobě.

4. Studie proveditelnosti – výstavba penzionu ve Stachovicích

V teoretické části byly popsány vybrané kapitoly studie proveditelnosti, které budou nyní aplikovány v praktické části diplomové práce.

4.1. Úvodní informace

Investor se rozhodl zrealizovat podnikatelský záměr „**Penzion pro seniory ve Stachovicích**“ v oblasti podnikání sociálních služeb, který by měl být vybudován za pomoci spolufinancování z regionálního operačního programu Moravskoslezsko (ROP). Podnikatelský záměr se svým zaměřením spadá do oblasti podpory programu 2.1.2 Rozvoj infrastruktury sociálních služeb, jeho výzva je orientována na infrastrukturu domovních služeb a přeměnu pobytových zařízení, kde je možné získat až 85% způsobilých výdajů. Podle Vítkové (2013, online) existuje další varianta, která byla vytvořena teprve před rokem. Jedná se o program úvěrů na výstavbu nájemních bytů pro vymezené skupiny seniory, sociálně, zdravotně či jinak ohrožené s nízkou úrokovou sazbou (2% p.a.), fixovanou na dobu 30 let. Je takto možné získat až 70 % nákladů. Z tohoto důvodu potřebuje vypracovat studii proveditelnosti, která je povinnou součástí k žádosti regionálního operačního programu Moravskoslezsko.

Penzion pro seniory bude vybudován na stavebních parcelách č. 589, 590, 592/1, 21,20 v k.ú. Stachovice, obec Fulnek. Výstavba bude financována a provozována společností MH Stavební partner s.r.o., jehož majitelka se rozhodla zrealizovat svůj další investiční záměr. Penzion pro seniory bude poskytovat pobytovou, stravovací a ošetrovatelské služby, ale také bude zajišťovat sportovní a kulturní akce pro důchodce. Jehož kapacita bude celkem 40 bytů o velikosti 1+kk a 2+kk.

4.2. Analýza trhu

Investor se chystá vstoupit na trh poskytování sociálních služeb pro starší obyvatele 50 let, kteří se o sebe nedokážou postarat nebo nechtějí být sami. Jedná se tedy o hodně specifický trh, jehož potenciálními zákazníci, které je nutno oslovit jsou senioři. Na trhu existuje řada typů ubytování pro seniory, jako jsou penziony pro seniory, domov pro seniory, domovy s pečovatelskou službou, pečovatelské služby a další. Lze je rozdělit také na státní a soukromá zařízení. Proto je velmi těžké se odlišit od konkurence nebo vymyslet něco nového, co by způsobilo příliv zákazníků. Plánovaný podnikatelský záměr „Penzion pro seniory ve Stachovicích“ bude vybudován v obytné části Stachovice, obce města Fulnek, který se

nachází v Moravskoslezském kraji. Město Fulnek patří do jedné z větví tzv. Jantarové stezky, spojující v minulých dobách Středozemí s Pobaltím, spolu s dalšími přidruženými obcemi, mezi které patří i Stachovice. Obec Stachovice leží ve výběžku Nízkého Jeseníku na úpatí Oderských vrchů poskytující turistické a rekreační využití. Město Stachovice se může pyšnit archeologickými nálezy z mladší doby kamenné a fulneckým panstvím.

Penzion pro seniory bude poskytovat pobytovou, stravovací a ošetrovatelské služby, ale také bude zajišťovat sportovní a kulturní akce pro důchodce. Jehož kapacita bude celkem 40 bytů o velikosti 1+kk a 2+kk. Penzion pro seniory bude postaven na parcelních pozemcích č. 589, 590, 592/1, 21,20 v k.ú. Stachovice, obec Fulnek. Jelikož tyto parcelní pozemky jsou majetkem investora a nacházejí se v dostupné lokalitě, kde hráli velkou roli následující požadavky seniorů:

- maximální vzdálenost od centra města,
- zajištění lékařské péče pro uživatele,
- dobrá dopravní přístupnost,
- klidné místo poblíž přírody.

Konkurence byla vybrána na základě obdobných poskytovaných služeb, kapacitě, vzdálenosti od místa výstavby a měsíční platbě. V okrese Nový Jičín lze zpozorovat celkem 10 domovů pro seniory, z nichž 5 významných konkurentů je níže uvedeno v tab. č. 4.1 Nepřímá konkurence. Jelikož investor chce vybudovat penzion pro seniory, je nutné rozšířit analýzu konkurence do celé oblasti v Moravskoslezského kraje, kde se nachází taktéž přímý konkurenti podniku, tj. tab. č. 4.2 Přímá konkurence.

Tab. č. 4.1 Nepřímá konkurence domovy pro seniory

| Město | Název instituce | Zřizovatel | Kapacita lůžek | Měsíční platba v Kč bez služeb |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Nový Jičín | Domov DUHA | Krajský úřad Moravskoslezského kraje | 114 | 8.370 - 9520 |
| Nový Jičín | Domov Paprsek | Krajský úřad Moravskoslezského kraje | 93 | 9.610 – 10.044 |
| Frenštát pod Radhoštěm | Domov Hortenzie | Krajský úřad Moravskoslezského kraje | 110 | 9.090 – 9.720 |
| Odry | Domov Odry | Krajský úřad Moravskoslezského kraje | 77 | 8.900 – 10.500 |
| Klimkovice | Domov pro seniory Klimkovice | Město Klimkovice | 26 | 8.250 – 9.500 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 4.2 Přímá konkurence penzion pro seniory

| Město | Název instituce | Zřizovatel | Kapacita bytů | Měsíční platba v Kč |
|--------------------|-------------------------------------|---|----------------------|----------------------------|
| Rychvald u Ostravy | Senior Park, a.s. | Vladislav Fedoš, JUDr. Jaroslav Kašpar, Jaroslav Plesník | 22 | 10.660 – 12.980 |
| Petřvald | Senior centrum Petřvaldík | Milena Borková, MUDr. Petr Slaný | 28 | 10.500 – 11.160 |
| Frydek - Místek | Penzion pro seniory Frydek - Místek | Město Frydek - Místek | 157 | 10.880 – 11.160 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Investor se na základě konkurence rozhodl vybudovat penzion pro seniory, jelikož při vybudování domova pro seniory by měl velkou konkurenci zejména v okrese Nový Jičín. Přiblížení rozdílu mezi penzionem a domovem pro seniory:

- domov důchodců je vhodný pro seniora, který je odkázaný na cizí pomoc. Jelikož domov důchodců představuje ústavní zařízení se zdravotní a sociální péčí, poskytující ubytování v jednolůžkovém i vícelůžkovém pokoji, celodenní stravování a v rozsahu potřeb ošetrovatelskou péči,
- oproti domovu pro seniory je penzion pro lidi důchodového věku, kteří jsou schopni vést poměrně samostatný život. V penzionech se nachází obytné jednotky ve formě bytů, které jsou vybavené základní výbavou, jako je kuchyňská linka, vestavěné skříně, sprchový kout a WC. O ostatní se sám uživatel musí postarat.

K dispozici je také pečovatelská služba 24 hodin denně.

Jedním z faktorů, které vedly investora k vybudování soukromého penzionu, byla neustále zvyšující se poptávka seniorů po soukromých bytech, které jim přináší příjemné a klidné prostředí. Faktem je, že v dnešní době ve státních domovech důchodců vznikají neustálé rozpory mezi spolubydlícími o rozdělení nákladů na energii, plyn a vodu. Dalšími výhody, které nabízí penzion oproti domovu pro seniory je možnost mít na pokoji domácí zvíře nebo mít vlastní zahrádku pro pěstování a tlačítko nouze. Největší prioritou pro rozhodnutí o výstavbě penzionu byla přímá konkurence, která je vzdálena od místa výstavby cca 42 km, Naproti tomu je velkou nevýhodou kapacita lůžek, která je nižší než v domovech, nájemné a úhrada ve skutečné výši.

4.3. Marketingový mix

Marketingový mix, který je popsán v teoretické části kapitoly 3.2.3, představuje vhodnou souhru kombinací čtyř základních prvků, které jsou produkt, cena, distribuce a propagace. V oblasti služeb lze marketingový mix ještě rozšířit o další komponenty jako lidé, procesy a materiálové prostředí. Pomocí marketingového mixu se organizace snaží posílit své postavení na daném trhu, na kterém se nachází.

Produkt

Projekt je stavěn na poskytování služeb seniorům a lidem starším 50 let. Předpokládá se, že obyvatelé penzionu budou především z Moravskoslezského kraje. V rámci penzionu budou nabízeny služby ubytovací, stravovací, doplňkové, ošetrovatelské a pečovatelské.

a) Ubytovací služba

Penzion pro seniory bude nabízet seniorům ubytování v pokojích 1+kk a 2+kk o celkové kapacitě 40 bytů. Byty pro seniory se zdravotním postižením se budou nacházet v 1. nadzemním podlaží, které budou náležitě přizpůsobeny jejich zdravotnímu postižení. Celý penzion pro seniory bude mít bezbariérový přístup a bude vybaven standartním zařízením.

Stručná charakteristika bytů:

- kuchyň – sporák, umyvadlo, lednice, stůl, židle,
- obývací pokoj spojen s ložnicí – TV stolek, šatní skříň, světlo, postel,
- koupelna – vana nebo sprchový kout, umyvadlo, záchod.

Na přání klienta může být pokoj vybaven jeho vlastním zařízením, a proto se v bytech nebude nacházet vestavěný nábytek. Mimo jiné se v penzionu bude nacházet společenská a ošetřující místnost, prádelna a kanceláře pro sociální pracovníce.

b) Doplňkové služby

Za doplňkové služby lze předpokládat pořádání kulturních a společenských akcí - zájezdů, návštěv divadelních představení, koncertů, rehabilitačních cvičení a jiných sportovních činností apod.

c) Pečovatelské služby

V rámci pečovatelské služby se mimo jiné budou nacházet i nezdravotní služby jako manikúra, pedikúra, masáže, kadeřnické služby, rozvoz jídel, úklid, žehlení a praní prádla, doprovod k lékaři během jeho nepřítomnosti a vyřizování na úřadech.

Cena

Cena musí být přijatelná, jak pro obyvatele penzionu, tak pro investora. Investor potřebuje stanovit cenu, která mu pokryje minimálně provozní a investiční náklady a zároveň, aby mu přinesla zisk. Ale to neznamená, že na úkor zisku budou stanoveny přemrštěné ceny za pronájem, které by odradily zákazníky ke konkurenci. Proto se dále bere ohled na ceny konkurenční domovy obzvláště soukromé a na stát, který usměrňuje ceny pomocí vyhlášky č. 389/2013 Sb. o sociálních službách.

Ve vyhlášce č. 389/2013 Sb. o sociálních službách, která nabyla účinnosti 1.1.2014, jsou stanoveny maximální ceny za některé poskytované sociální služby. Oproti minulému roku 2013 se ceny navýšily maximálně o 10 Kč na jednu poskytovanou službu, jak lze vidět v tab. č. 4.3. Maximální výše úhrad za poskytované sociální služby. Na druhou stranu již nestanovuje cenu za ostatní poskytované služby, kde vzniká, tzv. manévrovací prostor pro investora.

Tab. č. 4.3 Maximální výše úhrad za poskytované sociální služby

| Poskytovaná služba | Rok 2013 | Rok 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Poskytnutí ubytování v domovech pro seniory, v domovech pro osoby se zdravotním postižením | 200 Kč/den | 210 Kč/den |
| Celodenní strava v rozsahu minimálně 3 jídel | 160 Kč/den | 170 Kč/den |
| Donáška nebo dovoz jednoho jídla | 25 Kč | 30 Kč |
| Velký (např. týdenní) nákup, nákup ošacení a vybavení domácnosti | 110 Kč | 115 Kč |
| Praní a žehlení ložního a osobního prádla | 60 Kč/kg | 70 Kč/kg |
| Poskytování sociálních služeb v centrech denních služeb, v denních stacionářích, v chráněném bydlení, v centrech sociálně rehabilitačních služeb, v domech na půl cesty, při tzv. odlehčovacích službách | 120 Kč/hod. | 130 Kč/hod. |
| Osobní asistence - pomoc při zvládnutí běžných úkonů (podávání jídla a pití, oblékání, přesun na lůžko nebo vozík), pomoc při osobní hygieně a použití WC, pomoc při přípravě jídla, pomoc s úklidem, běžné nákupy | 120 Kč/hod. | 130 Kč/hod. |
| Průvodcovské a předčitatelské služby (doprovod k lékaři, do školy, na orgány veřejné moci, na instituce poskytující veřejné služby, pomoc při vyřizování běžných záležitostí) | 120 Kč/hod. | 130 Kč/hod. |
| Podpora samostatného bydlení - pomoc při zajištění chodu domácnosti (úklid, údržba spotřebičů, zajištění stravy, pomoc v hospodaření s penězi), pomoc s výchovou dětí, pomoc při získávání návyků a kontaktů souvisejících se zařazením do běžného společenského prostředí | 120 Kč/hod. | 130 Kč/hod. |

Zdroj: Vojíková, Martina. Zvýšení maximální úhrada ceny za sociální služby [cit. 2014-01-27].

Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?articleid=30792&zoneid=6>

Cenová kalkulace pronájmu za byt

Při výpočtu ceny za pronájem bytu se vychází z vyhlášky č. 389/2013 Sb. o sociálních službách, kde cena za poskytnutí ubytování nesmí přesáhnout výši 210 Kč za den a cena za celodenní stravování 170 Kč, jak vyplývá z tab. č. 4.3 o maximální výši úhrad za poskytované sociální služby. Do tzv. manévrovacího prostoru patří ostatní služby jako kulturní a sportovní akce, zahrádka, pobyt domácího zvířete, osobní asistence, průvodcovské a předčitatelské služby apod.

Tab. č. 4.4 Cenová kalkulace bytu

| Poskytovaná služba | Sazba za den v Kč | 1+kk | 2+kk |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | Cena za měsíc v Kč (30 dnů) | Cena za měsíc v Kč (30 dnů) |
| Poskytnutí ubytování | 210 | 6300 | 12600 |
| Celodenní strava (min. 3 jídla) | 180 | 5400 | 10800 |
| Energie | | 1000 | 2000 |
| Ostatní služby odhadované na 1 byt | | 4000 | 6000 |
| Celkem | | 16700 | 31400 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Z tab. č. 4.4 o cenové kalkulaci, vyplývá cena za pronájem bytu 1+kk celkem 12.700 Kč a odhadované ostatní služby na 4000 Kč. Při stanovení bytu 2+kk se postupuje obdobně jako při kalkulaci 1+kk, a proto se cena za pronájem vyšplhala na částku 25.400 Kč a využití ostatních služeb bylo odhadnuto na 6.000 Kč. Jelikož maximální cena 25.400 Kč stanovená na základě vyhlášky č. 389/2013 je pro seniory nereálná, byla tato sazba investorem snížena na částku 19.100 Kč, tzn., že cena za poskytnutí ubytování byla stanovena na 6.300 Kč za dvě osoby. I s touto částkou bude kalkulováno v kapitole 4.6 Finanční analýza. V penzionu se nachází zejména byty o velikosti 1+kk, které mohou být přizpůsobeny bytu o velikosti 2+kk, při jejich nečekaně zvýšené poptávce.

Podle předpisu č. 313/2013 Sb. o sociálních službách patří přímo poskytovateli služeb příspěvek na péči, který se pohybuje od 800 Kč do 12.000 Kč podle stupně závislosti. V průměru by se počítalo s příspěvkem na péči 6.000 Kč, vzhledem k požadavkům investora bylo kalkulováno v kapitole č. 4.6 s částkou 2.500 Kč. Celkové ceny za pronájem nejsou fixní, ale maximální, které by mohl požadovat investor po zákaznících. Proto ceny budou upraveny až před uvedením penzionu do provozu, ale pro naše kalkulace a výpočty budou použity maximální stanovené ceny.

Cena za poskytnutí ubytování je srovnatelná s konkurenční cenou penzionů pro seniory v Moravskoslezském kraji, které mají obsazenost z více než 90%. Podrobněji o konkurenci v Moravskoslezském kraji v kapitole 4.2.

Distribuce

Penzion pro seniory bude vybudován v obci Stachovice v okrese Nový Jičín, ale to neznamená, že nebude přístupný všem seniorům z České republiky, ba dokonce bude přípustný občanům ze zahraničí, zejména německému obyvatelstvu, kteří poslední dobou obydí české penziony a domovy důchodců. Poblíž obce Stachovice se nachází město Fulnek, ve kterém lze najít veškeré instituce spojené s plně hodnotným životem. V dostupné lokalitě se nachází potravinové řetězce, obchodní domy, poliklinika, MHD.

Propagace

Propagace je důležitá vzhledem k informovanosti občanů o tom, že v kraji byl vybudován penzion pro seniory a chce přilákat, co největší pozornost seniorů. Při sestavování marketingového rozpočtu, který je znázorněn v tab. č. 4.5 marketingový rozpočet, bylo čerpáno z internetových zdrojů, proto se jedná o reálné ceny. Investor se rozhodl investovat na začátek do marketingového rozpočtu celkem 60.000 Kč za rok. V dalších letech může marketingový rozpočet klesnout z důvodu vysoké poptávky po zařízení, jelikož nebude možno přijímat další seniory do zařízení. O nově otevřeném penzionu v kraji Moravskoslezském se občané mohou dozvědět ze zpravodajských novin, z letáků, které budou rozneseny do ordinací lékařů a klubů důchodců. Největší informovanost se předpokládá z návštěvnosti internetových stránek, kde se zájemci dozví více bližších informací o zařízení.

Tab. č. 4.5 Marketingový rozpočet

| Zpravodaj | Velikost | Cena/měsíc Cena/ks | Sleva při 12 opakováních | Cena/rok |
|--|----------|-----------------------|-----------------------------|------------------|
| Fulnecký zpravodaj | 1/2 A4 | 1 210 Kč | -28% | 10 454,40 Kč |
| Bílovecký zpravodaj | 1/2 A4 | 1 000 Kč | 0% | 12 000 Kč |
| Vítkovský zpravodaj | 1/2 A4 | 800 Kč | 0% | 9 600,00 Kč |
| Letáková akce (10 000 ks) | A5 | 0,48 Kč/ks | 0% | 5 832,00 Kč |
| Roznos letáků do ordinace praktických lékařů, kluby důchodců | | | 0% | 4 358,00 Kč |
| Správa internetových stránek | | 1 479,67 Kč | | 17 756,00 Kč |
| Roční náklady celkem | | | | 60 000 Kč |

Zdroj: Vlastní výpočty

Investor penzionu pro seniory, se chystá podnikat v oblasti poskytování sociálních služeb. Jelikož bude chtít zažádat o dotaci z regionálního operačního programu Moravskoslezsko musí k žádosti doložit studii proveditelnosti, ve které je také zapotřebí analyzovat trh, vytvořit marketingovou strategii a marketingový mix. Dále chce zjistit pro svůj úmysl aktuální stav na trhu s poskytováním sociálních služeb. Jelikož se jedná o nově vybudovaný penzion pro seniory, je možné se pouze zabývat jeho vnější analýzou. Vnitřní analýza lze hodnotit až po zavedení společnosti, proto vnitřní analýza zde bude navržena pouze orientačně.

SWOT analýza byla provedena společně s investorem penzionu pro seniory a následně došlo i k jejímu vyhodnocení. Tab. č. 4.6 SWOT analýza penzionu je rozdělena na čtyři známé kvadranty, slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Investor stanovil každému faktoru váhu, její součet musí být roven 1 a pravděpodobnost výskytu neboli hodnocení od 1 do 5, jejímž součinem dostaneme výsledek SWOT analýzy. Ale je zde jeden malý problém, jak je uvedeno již v teorii SWOT analýzy, viz. kapitola 3.2.1.2. Data byla vyhodnocena podle úsudku investora a tak hodnoty mohou být zkreslené. Proto po těchto výsledcích je uvedena ještě konfrontační matice a pro lepší analýzu vnějšího okolí bude použita PEST analýza.

Tab. č. 4.6 SWOT analýza penzionu

| Silné stránky | Váha | Hodnocení | Součin |
|---|-------------|------------------|---------------|
| láková a dosažitelná lokalita | 0,2 | 3 | 0,6 |
| rozsáhlé množství nabízených doplňkových služeb | 0,4 | 4 | 1,6 |
| způsobilý a vyškolený personál | 0,2 | 2 | 0,4 |
| bezbarierový přístup | 0,2 | 3 | 0,6 |
| součet | 1,00 | | 3,2 |

| Slabé stránky | Váha | Hodnocení | Součin |
|---|-------------|------------------|---------------|
| vysoké počáteční náklady | 0,35 | 4 | 1,4 |
| neschopnost splácet úvěr | 0,25 | 3 | 0,75 |
| chyby při finančním a časovém plánování | 0,1 | 1 | 0,1 |
| špatná propagace, reklama | 0,3 | 1 | 0,3 |
| součet | 1 | | 2,55 |

Příležitost

| | | | |
|--|----------|---|-------------|
| získání finančních prostředků z města, kraje, ROP EU | 0,3 | 3 | 0,9 |
| zvýšení zaměstnanosti | 0,15 | 2 | 0,3 |
| vysoká poptávka po zařízení (mnoho čekajících seniorů) | 0,3 | 2 | 0,6 |
| vybudování příznivého jména | 0,1 | 1 | 0,1 |
| stálé kulturní a sportovní akce | 0,15 | 1 | 0,15 |
| součet | 1 | | 2,05 |

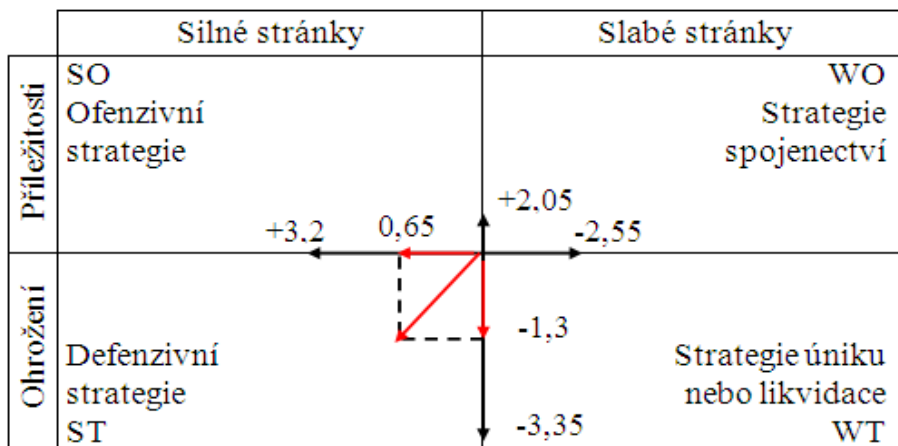
Hrozby

| | | | |
|--|----------|---|-------------|
| utíkáni zákazníků ke konkurenci | 0,1 | 4 | 0,4 |
| zamítnutí dotace | 0,25 | 5 | 1,25 |
| změna legislativy v neprospěch projektu | 0,1 | 2 | 0,2 |
| nová konkurence | 0,1 | 1 | 0,1 |
| zvýšení DPH a cen energie | 0,1 | 2 | 0,2 |
| prázdné pokoje | 0,15 | 4 | 0,6 |
| závislost na poskytnutí bankovního úvěru | 0,2 | 3 | 0,6 |
| součet | 1 | | 3,35 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Po celém vyhodnocení SWOT analýzy se dostalo výsledku defenzivní strategie, jak lze vidět na obr. č. 4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy. Defenzivní strategie je charakteristická omezením, oslabením konkurence a upevnění si své pozici na trhu, snižováním nákladů a cen tzv. obrana cenou a kvalitou, výjimečná distribuce, Blažková (2007).

Obr. 4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Konfrontační matice SWOT analýzy

Pro zlepšení vyhodnocení SWOT analýzy byla použita konfrontační matice, která byla sestavena s pomocí investora projektu, je uvedena níže v tab. č. 4.7 konfrontační matice a vyhodnocuje vždy dva parametry mezi sebou. Při doplňování matice si investor položil otázku: „Jak vypadá působení obou prvků v daný okamžik.“ Následné vyhodnocení se provádí pomocí škály:

- ++ vzájemné působení obou parametrů je pro nás velmi dobré
- + vzájemné působení obou parametrů je pro nás dobré
- vzájemné působení obou parametrů je pro nás špatné
- vzájemné působení obou parametrů je pro nás velmi špatné
- 0 oba parametry spolu nesouvisí, nemají vztah

Celkové hodnocení je pak matematicky dopočítáno a jsou zapisovány na konci sloupce a řádku.

Tab. č. 4.7 Konfrontační matice

| SWOT analýza subjektu Penzion pro seniory ve Stachovicích | | silné stránky | | | | slabé stránky | | | | součet |
|---|---------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------|
| | | Dosažitelná lokalita | Hodně nabízených služeb | Vyskolený personál | Bezbariérový přístup, tlačítko nouze | Vysoké počáteční náklady | Neschopnost splácet úvěr | Chyby při časovém plánování | Špatná propagace, reklama | |
| příležitosti | Dotace z ROP EU | 0 | + | + | + | - | - | 0 | 0 | +1 |
| | Zvýšení zaměstnanosti | + | + | ++ | 0 | - | 0 | 0 | 0 | +3 |
| | Vysoká poptávka | ++ | ++ | + | 0 | + | + | 0 | - | +6 |
| | Vybudování příznivého jména | + | + | 0 | + | 0 | 0 | 0 | - | +2 |
| ohrožení | Přechod zákazníků ke konkurenci | 0 | 0 | - | + | -- | -- | 0 | - | -5 |
| | Zamítnutí dotace | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | -- | 0 | - | -5 |
| | Nová konkurence | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | -- | 0 | - | -5 |
| | Změna legislativy | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 0 | - | -3 |
| součet | | +4 | +5 | +3 | +3 | -8 | -5 | 0 | -6 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Sestavení celkového skóre, které je uvedeno níže v tab. č. 4.8. Vyhodnocení konfrontační matice, seřazuje zvlášť interní a externí, přičemž parametry jsou uspořádány podle skóre od největšího k nejmenšímu. Vyřešit se dají jenom interní problémy, jelikož externí parametry nelze změnit, proto se přizpůsobují interní parametry. To znamená, že v uvedené tabulce č. 4.8 se musí postupovat od zdola směrem nahoru.

Tab č. 4.8 Vyhodnocení konfrontační matice

| Interní | Skóre | Externí | Skóre |
|--------------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|
| Hodně nabízených služeb | 5 | Vysoká poptávka | 6 |
| Dosažitelná lokalita | 4 | Zvýšení zaměstnanosti | 3 |
| Vyškolený personál | 3 | Vybudování příznivého jména | 2 |
| Bezbariérový přístup, tlačítko nouze | 3 | Dotace z ROP EU | 1 |
| Chyby při časovém plánování | 0 | Změna legislativy | -3 |
| Neschopnost splácet úvěr | -5 | Zamítnutí dotace | -5 |
| Špatná propagace, reklama | -6 | Přechod zákazníků ke konkurenci | -5 |
| Vysoké počáteční náklady | -8 | Nová konkurence | -5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4. Aplikace analýzy PEST

Jelikož se jedná o vybudování nového zařízení, je důležité se zaměřit na vnější analýzu, ke které poslouží analýza PEST.

4.4.1. Politické faktory

Vzhledem ke stále měnící se legislativě v ČR je důležité sledovat zákon o sociálních službách tj. zákon č. 108/2006 Sb. a jeho novelizace zejména důchodovou reformou z roku 2013. Novela vyhlášky č. 389/2013 Sb. o sociálních službách, která stanovuje maximální ceny za poskytované služby, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3. Potom další novela předpisu č. 313/2013 Sb. o sociálních službách a výplatě příspěvku na péči, taktéž zmíněno v kapitole 4.6. Do platnosti také vstoupil k datu 1.1 2014 nový občanský zákoník - zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník umožňuje starým lidem sepsat předběžné prohlášení, o jejich budoucím zacházení. Snaží se je chránit před nežádoucím umístěním do domova důchodců.

Investory projektů nejvíce zajímají prostředky poskytované formou dotací z regionálního operačního programu Moravskoslezsko nebo ze státního rozpočtu, které budou

4.4.3. Sociologické faktory

V dnešní době je snad trendem dávat seniory do domovů, obzvláště ty, kteří se o sebe nedokážou postarat. Tito lidé pak nahrávají ke zřizování penzionů a domovů pro seniory, proto je výhodné pro podnikatele podnikat v oblasti poskytování sociálních služeb. Jak lze vidět na počtu neuspokojených žádostí a na demografickém složení obyvatelstva, které byly zkoumány v Moravskoslezském kraji. Přímo z demografického složení obyvatelstva lze vidět nárůst obyvatel nad 65 let, které nahrává investorům ke zřizování domovů a penzionů pro seniory.

Tab. č. 4.9 Struktura obyvatel v MSK

| Počet obyvatel v tis. osob | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0-14 let | 199 | 194 | 188 | 183 | 181 | 179 | 178 | 178 | 179 | 179 |
| 15 -64 let | 897 | 897 | 895 | 894 | 893 | 891 | 884 | 876 | 857 | 847 |
| 65 let a více | 159 | 162 | 166 | 171 | 176 | 181 | 186 | 189 | 199 | 201 |

Zdroj: Český statistický úřad [2014-03-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezskeho_kraje

Tab. č. 4.10 Počet neuspokojených žádostí v MSK

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-------|------|------|
| Domov pro seniory | 12711 | 9271 | 8746 |
| Domov pro osoby se zdravotním postižením | 497 | 451 | 486 |
| Domov se zvláštním režimem | 2773 | 1473 | 1634 |

Zdroj: Český statistický úřad [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C9003EF274/.../320112601.pdf

Další sociální faktor, který zajímá seniory před vstupem do domova je cena za poskytované služby. Domovy s pečovatelskou službou mají nižší cenu z důvodu dotace měst, ale naopak domovy a penziony se snaží důchodcům poskytnout lepší služby a hlavně domácí prostředí.

4.4.4. Technologické faktory

Faktory technologické myšleno ve smyslu materiálního zařízení a zabezpečení. Nezbytným vybavením seniora bytu je polohovací postel, invalidní vozíky a další speciální pomůcky (naslouchátka). V penzionu pro seniory ve Stachovicích se objeví další nová technologie zvané tlačítko nouze nebo nouzové tlačítko. Při z aktivování tohoto tlačítka bude

přivolána rychlá záchranná služba (RZS) a městská policie. Výjimkou nebude ani moderní technologie v podobě výpočetní techniky.

4.5. Management řízení lidských zdrojů

Zabezpečení chodu vybudovaného penzionu budou zajišťovat zaměstnanci se specifickými vlastnostmi, kteří budou přijímáni na základě určitých vlastností a výběrového rozhovoru, viz tab. č. 4.11 Mzdové náklady a požadavky zaměstnanců. Jednatel společnosti a zároveň ředitelem penzionu bude investor, který bude mít na starosti vedení společnosti, finanční plánování, veškerou komunikaci s médií a s orgány státní správy. Celkem bude mít penzion pro seniory 16 zaměstnanců i s ředitelem společnosti. Investorovi si uvědomuje, jak je důležité mít v současnosti praxi pro získání zaměstnání, a proto bude umožňovat studentům posledních ročníků a absolventům škol bezplatné stáže. Ve finančním plánu, viz. kapitola 4.6, je kalkulováno s konstantními mzdami, ale dá se předpokládat jejich růst. Vzhledem k navyšování minimální mzdy, která je v současnosti 8.500 Kč a vzhledem k nárokům zaměstnanců, kteří chtějí lepší pracovní ohodnocení. Celkové náklady v prvních letech provozu penzionu činí 268.650 Kč/ měsíc, tj. 3.223.800 Kč.

Tab. č. 4.11 Mzdové náklady a požadavky zaměstnanců

| Mzdové náklady | počet prac. míst | Požadavky na vzdělání | Požadavky na praxi | Mzda zaměstnance | Odvody z-ce 35% | Mzdové náklady celkem a 1 z-ce | Mzdové náklady celkem |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Ředitelka - jednatelka společnosti | 1 | - | - | 25 000,00 | 8 750,00 | 33 750,00 | 33 750,00 |
| Účetní | 1 | VŠ | 3 roky | 18 000,00 | 6 300,00 | 24 300,00 | 24 300,00 |
| Hlavní sestra | 2 | VŠ | 2 roky | 17 000,00 | 5 950,00 | 22 950,00 | 45 900,00 |
| Sociální pracovník | 1 | SŠ | 1 rok | 12 000,00 | 4 200,00 | 16 200,00 | 16 200,00 |
| Ošetrovatelka | 5 | SŠ | - | 10 000,00 | 3 500,00 | 13 500,00 | 67 500,00 |
| Technický pracovník (údržbář) | 2 | SŠ-vyučen | 1 rok | 10 000,00 | 3 500,00 | 13 500,00 | 27 000,00 |
| Uklízečka | 2 | Základní | - | 9 000,00 | 3 150,00 | 12 150,00 | 24 300,00 |
| Recepční | 2 | SŠ | 1 rok | 11 000,00 | 3 850,00 | 14 850,00 | 29 700,00 |
| | 16 | | | | | | |
| Celkem mzdové náklady za měsíc | | | | | | | 268 650,00 |
| Celkem mzdové náklady za rok | | | | | | | 3 223 800,00 |

Zdroj: Vlastní výpočty

4.6. Finanční plán

Podle Sieber (2004) a podle regionálního operačního programu NUTS II Moravskoslezsko pro posuzování projektu je stanovený časový horizont 15 let pro infrastrukturu veřejných služeb, proto bude finanční analýza stanovena na tutéž dobu. Dále se ve finančním a ekonomickém plánu nebude uvažovat inflace. Uvedené kalkulace budou ve stálých cenách.

Na pokrytí veškerých počátečních nákladů si investor vezme bankovní úvěr u společnosti Komerční banka a.s. s předpokladem ve výši 10.000.000 Kč. Jedná se o hypoteční úvěr, který je určen pro podnikatele, obce, krajům a příspěvkovým organizacím. Výhodou hypotečního úvěru spočívá v možnosti využití státních finančních podpor, rozložení dluhu do delšího časového období a lze jej splácet měsíčně nebo čtvrtletně. Samotná měsíční splátka 64.637 Kč zahrnuje pojištění schopnosti splácet ve výši 2.500 Kč a výše úrokové sazby je 4,29 % p.a., podrobnosti v následující tab. č. 4.12 Úvěr komerční banka a.s.

Tab. č. 4.12 Úvěr Komerční banka a.s.

| Úvěr | |
|-------------------------------|------------------|
| Půjčka | 10 000 000 Kč |
| Roční úroková míra | 4,29% |
| Počet let | 20 let |
| Pojištění | 2 500 Kč |
| Měsíční splátka | 62 137 Kč |
| Měsíční splátka celkem | 64 637 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše měsíční anuitní splátky (D) hypotečního úvěru se vypočítá dle vzorce (4.1):

$$D = HU \times \frac{\frac{i}{12}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{12}\right)^{12n}}} = 10000000 \times \frac{\frac{0,0429}{12}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{0,0429}{12}\right)^{12 \cdot 20}}} = 62.137 \text{ Kč}, \quad (4.1)$$

kde HU – výše hypotečního úvěru, i – úroková sazba, n – doba splatnosti úvěru v letech.

Zároveň investor předpokládá spolufinancování projektu z regionálního operačního programu Moravskoslezsko (ROP), kde je možné získat až 85 % způsobilých výdajů zpět, které by pokryly zejména výstavbu penzionu pro seniory v hodnotě 28.274.882 Kč, lze vidět z tab. č. 4.13 Přehled výdajů na projekt v následující kapitole.

4.6.1. Náklady a výnosy projektu

V předinvestiční fázi se jedná o tzv. utopené náklady (SUNK COSTS), které jsou reprezentovány výdaji na průzkum, zajištění financování, výběrových řízení, projektové dokumentace k územnímu a stavebnímu řízení, vyjádření inženýrských sítí a veškerá administrativa projektu, více v kapitole 2.3. Znamená to, že tyto utopené náklady nevstupují do rozhodování o realizovatelnosti projektu, které byly vyčísleny na cca 484.637,20 Kč, viz příloha č. 7.

Do druhé investiční fáze projektu vybudování penzionu pro seniory, která trvá 515 kalendářních dnů podle přílohy č. 7, kde patří náklady na investiční majetek, spotřební materiál a nákup služeb, reklamu a další výdaje na provoz. V tab. č. 4.13 je znázorněný přehled výdajů na vybudování penzionu pro seniory, ve které jsou zahrnuty veškeré výdaje spojené s provozem penzionu. Do nákupu služeb patří autorský dozor, technický dozor investora a realizační dokumentace.

Tab. č. 4.13 Přehled výdajů na projekt

| Druh výdaje | Cena Kč |
|----------------------------------|----------------------|
| Celkem investiční majetek | 32 763 813,20 |
| Technické zhodnocení | 29 298 123,20 |
| DDHM a DHM | 3 263 690,00 |
| DDNM | 24 000,00 |
| Spotřební materiál | 1 252 920,00 |
| Nákup služeb | 320 980,40 |
| Výdaje celkem | 34 016 733,20 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Počáteční náklady na vybavení penzionu pro seniory jejich jednotlivých místností a pracovních strojů jsou přiloženy v příloze č. 2 Zde je uveden pouze přehled o cenách za vybavení jednotlivých místností a pracovní stroje v tab. č. 4.14.

Tab. č. 4.14 Přehled o cenách za vybavení jednotlivých místností

| Jednotlivé místnosti | Cena za jednotku |
|----------------------|------------------|
| Byt 1+kk | 69 647,60 |
| Byt 2+kk | 90 641,10 |
| Společenská místnost | 152 460,00 |
| Kancelář | 136 439,60 |
| Prádelna | 151 976,00 |
| Recepce | 78 105,50 |
| Ošetřovna | 544 500,00 |
| Pracovní stroje | 163 350,00 |

Zdroj: Vlastní výpočty

V penzionu se nachází řada movitých věcí, zejména dlouhodobý hmotný majetek, na který se vztahuje zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Jeho pořizovací cena je postupně daňově uznatelná formou odpisu. Dlouhodobý hmotný majetek je řazen do odpisových tříd podle tab. č. 4.15. Ostatní movité věci a osobní automobil se odepisují po dobu 5 let, tzn., že spadá do 2. Odpisové skupiny, kdy pro první rok se používá koeficient 11 %, a v ostatních letech 22,25 %. Pro budovu je pak 6. Odpisová skupina, která se odepisuje 50 let a koeficient pro 1. Rok je 1,02 %, následující roky 2,2 %. Níže uvedené tabulky č. 4.15 a 4.16 znázorňují informace o odpisech, podrobněji v příloze č. 3.

Tab č. 4.15 Rozdělení do odpisových tříd

| Odpisy | Doba odpisu | Koeficient pro 1.rok | Koeficient pro následující roky | Pořizovací cena |
|------------------------|-------------|----------------------|---------------------------------|-----------------|
| Budova | 50 let | 1,02 | 2,2 | 29 298 123,20 |
| Ostatní movité věci | 5 let | 11 | 22,25 | 3 465 690,00 |
| Renault Trafic 2.0 dCi | 5let | 11 | 22,25 | 165 000,00 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 4.16 Celkový plán odpisu za rok

| Rok | Roční odpis budovy | Roční odpis ostatní věci | Roční odpis auto | Celkem odpisy |
|-----|--------------------|--------------------------|------------------|---------------|
| 1 | 298 841 | 381 226 | 18 150 | 698 217 |
| 2 | 644 559 | 771 116 | 36 713 | 1 452 387 |
| 3 | 644 559 | 771 116 | 36 713 | 1 452 387 |
| 4 | 644 559 | 771 116 | 36 713 | 1 452 387 |
| 5 | 644 559 | 771 116 | 36 713 | 1 452 387 |
| 6 | 644 559 | | | 644 559 |
| 7 | 644 559 | | | 644 559 |
| 8 | 644 559 | | | 644 559 |
| 9 | 644 559 | | | 644 559 |
| 46 | 638 699 | | | 638 699 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Provozní náklady

Mzdové náklady jsou nedílnou součástí provozních nákladů a jsou podrobněji popsány v kapitole 4.5. Potom již uvedené měsíční splátky úvěru, pojištění, materiál a energie, reklama, telefonní poplatky a další v tab. č. 4.17.

Tab. č. 4.17 Provozní náklady

| Náklady | Cena za měsíc | Cena za rok |
|----------------------------------|---------------|----------------|
| Mzdové náklady | 268650 | 3223800 |
| Splátka úvěru | 64637 | 775644 |
| Pojištění | 15000 | 180000 |
| Energie | 75000 | 900000 |
| Materiál | 65000 | 780000 |
| Telefonní poplatky | 4000 | 48000 |
| Spravování internetových stránek | 3500 | 42000 |
| Celkem | 495787 | 5949444 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Výnosy

Mezi výnosy jsou zařazeny zejména tržby z plateb klientů, příspěvek na péči a ostatní služby, i ty které jsou řízeny outsourcingem. Příkladem outsourcingových služeb je pedikúra, manikúra, masáže, kadeřnictví apod. Měsíční tržby za ubytování, stravování a ostatní služby byly vykalkulovány v kapitole 4.3. Tyto ceny nezahrnují outsourcingové služby.

Jelikož investiční fáze projektu je časově vymezena od ledna 2015 do konce září roku 2017. Po celou dobu investiční fáze se nebude tvořit zisk. Pouhým příjmem v tomto období jsou dotace z regionálního programu ROP a vlastní zdroje. V provozní fázi penzionu budou nastíněny 2 scénáře – optimistická varianta se 100 % obsazeností, jejíž výnosy z tržeb jsou znázorněny v tab. č. 4.18 a pesimistická varianta při 80 % obsazenosti. Přičemž provozní fáze začíná od začátku října roku 2017.

Tab. č. 4.18 Výnosy tržeb při 100 % obsazenosti

| Výnosy | Měsíční platba v Kč | Celkem tržby za měsíc v Kč | Celkem tržby za rok v Kč |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|
| Platba byt 1+kk | 12 700 | 254 000 | 3 048 000 |
| Platba byt 2+kk | 19 100 | 382 000 | 4 584 000 |
| Příspěvek na péči | 2 500 | 150 000 | 1 800 000 |
| Ostatní služby byt 1+kk | 4 000 | 80 000 | 960 000 |
| Ostatní služby byt 2+kk | 6 000 | 120 000 | 1 440 000 |
| Celkem tržby za rok | | 866 000 | 11 832 000 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Analýza bodu zvratu

Pro analýzu bodu zvratu je zapotřebí rozdělit veškeré náklady na variabilní a fixní. Mezi variabilní náklady (*VN*) patří materiál v hodnotě 65.000 Kč a fixní náklady (*FN*) zahrnují mzdy, energii, splátky úvěru, telefonní poplatky a spravování internetových stránek ve výši 430.787 Kč. Prvním předpokladem, který budeme uvažovat při analýze bodu zvratu je

platba za ubytování, stravování, energii a příspěvku na péči v celkové výši 15.200 Kč, která je označena indexem c a druhým předpokladem, že se v penzionu pro seniory nachází pouze byty 1+kk, celkem jich budeme uvažovat 40. Ke stanovení bodu zvratu byl použit vzorec (4.2)

$$T_{BEP} = \frac{FN}{1 - \frac{VN}{T}} = \frac{430787}{1 - \frac{65000}{608000}} = 482.355 \text{ Kč} \quad (4.2)$$

Mrtvý bod, při kterém společnost nevykazuje zisk ani ztrátu, je 482.355 Kč. Aby společnost dosahovala zisku, musela by mít obsazeno 32 a více bytů. Tržby za měsíc při obsazení 31 bytů se rovnají 481.162 Kč.

$$Q_{BEP} = \frac{T_{BEP}}{c} = \frac{482355}{15200} = 31,73 \approx 32 \text{ bytů} \quad (4.3)$$

4.6.2. Výkaz zisků a ztrát, cash flow, rozvaha

Výkaz zisků a ztrát je sestaven od období od ledna 2015, tj. od zahájení výstavby penzionu až do prosince roku 2030 tj. životnost projektu stanovená podle metodiky od Sieber (2004). V předrealizační fázi projektu jsou využity vlastní zdroje investora, které nejsou zahrnuty ve výkazu zisků a ztrát, protože se nepoužívají k hodnocení efektivnosti projektu. Zejména to jsou náklady na průzkumy, stavební projektovou dokumentaci, technický dozor stavby a inženýrskou činnost.

Sestavené výkazy zisků a ztrát vždy budou probíhat ve dvou scénářích, a to v optimistickém při 100 % obsazenosti a pesimistickém při 80 % obsazenosti, zároveň v sobě zahrnují i období investiční fáze, a proto v prvních dvou letech nebudou přijímány žádné výnosy z tržeb. Jedinými přijatými výnosy budou dotace v hodnotě 28.274.882 Kč. V září roku 2017 je ukončena výstavba penzionu a zároveň zahájena provozní fáze, a proto jsou k tomuto roku přizpůsobeny mzdy i tržby z ubytování, které byly nastaveny na 45 % obsazenost. Vzhledem k tomu, že v současné době existuje vysoká poptávka po zařízeních, byly tržby od roku 2018 nastaveny na 100 % obsazenosti, tj. příloha č. 4, tab. č. 12 Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát. Do výkonové spotřeby spadá zejména materiál, u kterého se dá předpokládat v dalších letech nárůst. A proto hodnota výkonové spotřeby v ostatních letech roste o 2 %.

Závěrem lze říci, že firma vykazuje zisk pro všechna období výkazu zisků a ztrát při 100 % obsazenosti, viz. graf č. 4.1.

Graf č. 4.1 Kumulovaný zisk/ztráta – optimistická varianta



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byla vytvořena pesimistická varianta, kdy byly tržby nastaveny na 80 % obsazenosti. I přes tuto variantu by společnost vykazovala zisk, graf č. 2 a více v příloze č. 4, tab. č. 13 Pesimistická varianta výkazu zisku a ztrát.

Graf č. 4.2 Kumulovaný zisk ztráta – pesimistická varianta

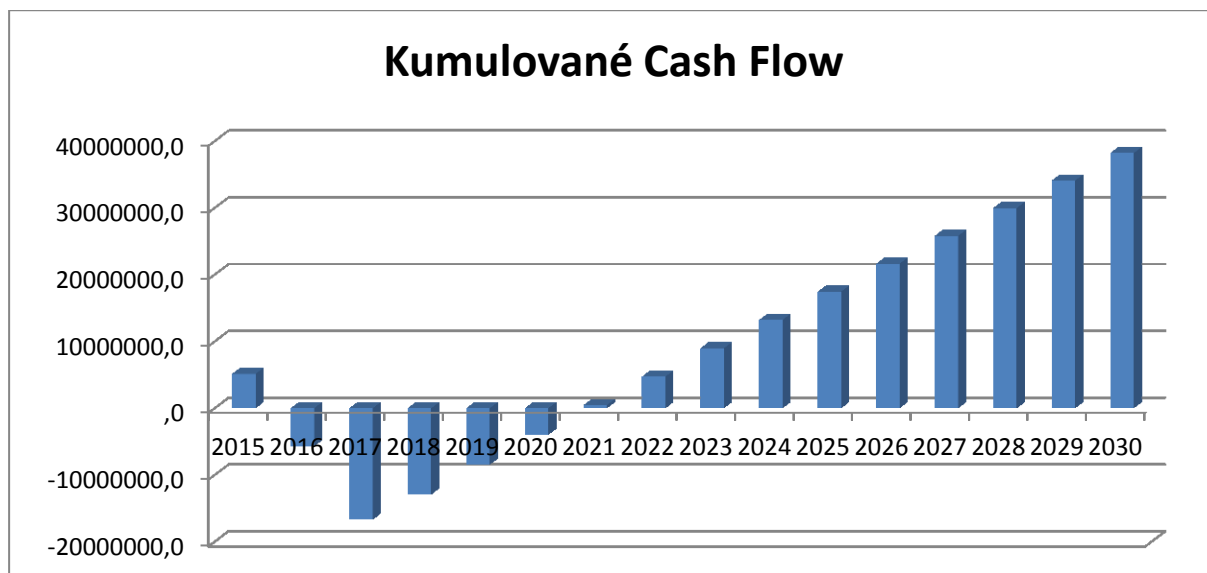


Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow neboli peněžní tok, zpravidla bývá součástí účetní uzávěrky, dává přehled o stavu peněžních prostředků, které vskutku vyprodukovala. Výpočet cash flow byl proveden

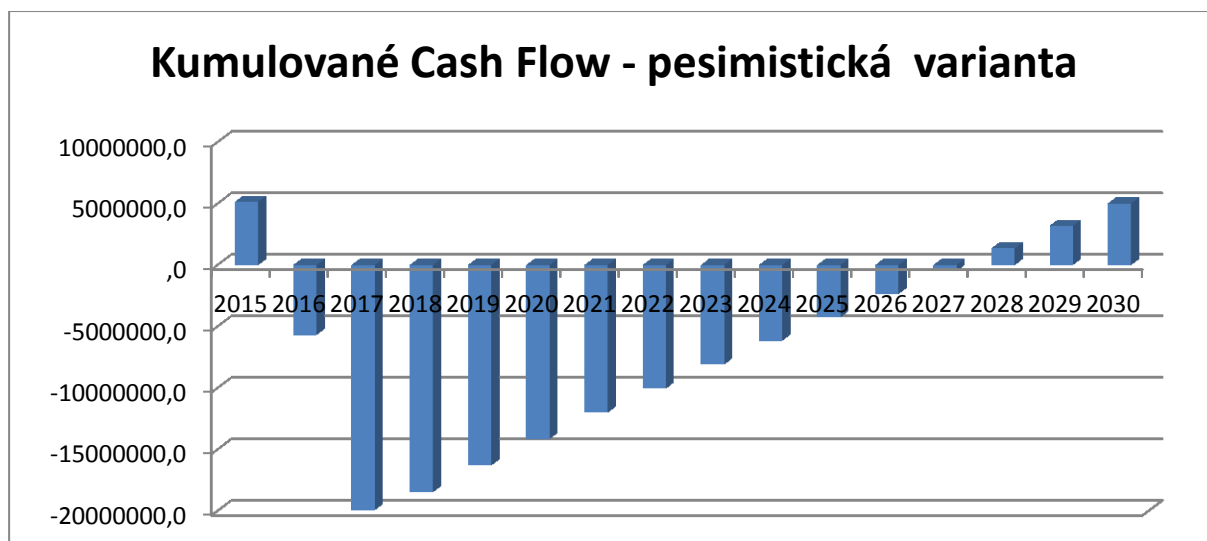
nepřímou metodou za pomoci programu MS Excel. Z přílohy č. 5, tab. č. 14 Optimistická varianta cash flow lze vidět, že v roce 2021 dosahuje kladných hodnot tj. 462.553 Kč, a proto byla doba návratnosti stanovena na 6 let a při pesimistické variantě na 13 let tj. 1.359.546 Kč od uvedení penzionu do provozu, tj. příloha č. 5, tab. č. 14.

Graf č. 4.3 Kumulované cash flow – optimistická varianta



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.4 Kumulované cash flow-pesimistická varianta



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvaha, v příloze č. 6, patří mezi základní účetní výkazy, a proto byla sestavena na stejná období jako výkaz zisků a ztrát a cash flow. Představuje pohled na majetek společnosti

(aktiva), který musel být financován specifickým zdrojem (pasivem), sestavuje se vždy ke konci účetního období.

4.7. Hodnocení efektivity projektu

V této kapitole jsou použity finanční ukazatele jako čistá současná hodnota (*NPV*), doba návratnosti, vnitřní výnosové procento (*IRR*) a index rentability (*NPV/I*), které vyhodnocují projekt z pohledu jeho efektivity, jak bylo popsáno v kapitole 3.4. Investiční projekt je financován cizím kapitálem, a proto se diskontní sazba rovná úrokové míře cizího kapitálu tj. 4,29 % p.a. Úroková míra cizího kapitálu nezohledňuje úrokový daňový štít, který znamená daňovou úsporu z úroků za použití cizího kapitálu. Proto, abychom zohlednili daňový štít, musí být vypočtena diskontní sazba pomocí metody WACC. Podle Kislingerová (2010) se WACC neboli průměrné vážené náklady na kapitál vypočítají pomocí následujícího vzorce:

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{D + E} + \frac{E}{D + E} \times r_e = 5,4\%, \quad (4.4)$$

kde $r_d = 0,0429$ – úroková míra ze zpoplatněného cizího kapitálu, $t = 0,19$ – sazba daně z příjmů právnických osob, D – cizí kapitál, E – vlastní kapitál a r_e – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu. Hodnoty vlastního a cizího kapitálu mi byly sděleny účetní MH Stavební partner s.r.o, popřípadě lze hodnoty vyčíst z rozvahy od společnosti roku 2013. Za vlastní kapitál budeme dosazovat hodnotu 234.000 Kč a za cizí kapitál 455.000 Kč

Zbývá určit požadovanou výnosnost vlastního kapitálu (r_e), kterou určíme jako průměr úrokových sazeb dlouhodobých státních dluhopisů. V tab. č. 4.19 jsou uvedeny dlouhodobé státní dluhopisy, ze kterých bude následně vypočítán průměr úrokových sazeb a ještě k tomu bude připočtena riziková přírážka za vlastní podnikání, kterou investor stanovil na 5 %.

Tab. č. 4.19 Úrokové sazby dlouhodobých státních dluhopisů

| STÁTNÍ DLUHOPIS | ÚROK. SAZBA % |
|----------------------|---------------|
| ST. DLUHOPIS 4,60/18 | 4,60 |
| ST. DLUHOPIS 4,00/17 | 4,00 |
| ST. DLUHOPIS 3,85/21 | 3,85 |
| PRŮMĚR | 4,15 |

Zdroj: Vlastní zpracování, úroková sazba státních dluhopisů převzata z <http://www.bcpp.cz/>

Po sečtení průměru úrokových sazeb dlouhodobých státních dluhopisů a rizikové přírážce podnikání vyplývá, že výnosnost vlastního kapitálu je stanovena na 9,15 %. Po dosazení do vzorce 4.4. se WACC rovná 5,4 %. Lze tedy vidět, že diskontovaná sazba ze vzorce WACC je o trochu vyšší než diskontovaná sazba z cizího kapitálu tj. 4,29 % p.a. Jelikož se jedná o mírné zvýšení diskontní sazby, můžeme říci, že se výsledky při použití diskontní sazby 4,29 % p.a. nebudou od sebe výrazně lišit. Sieber (2004) ve studii proveditelnosti používá reálnou diskontní sazbu ve výši 5 %.

Čistá současná hodnota (*NPV*), která se vypočítá jako rozdíl budoucích příjmů projektu a investičních výdajů. Výhodou této metody je zohlednění času. Výpočet se provádí pomocí níže uvedeného vzorce (4.4) anebo pomocí excelovské funkce ČISTÁ.SOUČASNÁ.HODNOTA. V našem případě pro optimistickou variantu se čistá současná hodnota rovná 18.867.626 Kč a pesimistická varianta je – 958.899 Kč při diskontní sazbě (*r*) 5,4 % p.a.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = 18.867.626 \text{ Kč} \quad (4.5)$$

Investiční projekt pro optimistickou variantu lze považovat za přijatelný, jelikož výše uvedená hodnota *NPV* je větší nebo rovna 0. Projekt pro pesimistickou variantu by byl nepřijatelný. Jelikož v kapitole 4.3 byl investorem snížený pronájem za byt 2+kk o 6.300 Kč musel by tuto cenu za pronájem bytu o tuto částku zpět navýšit, tj. cena za byt 2+kk na 25.400 Kč, aby byl projekt přijatelný.

K výpočtu vnitřního výnosového procenta se používá iterativní metoda, kdy se ve vzorci čisté současné hodnoty mění diskontní sazba, dokud se čistá současná hodnota (*NPV*) rovná 0. Pro usnadnění výpočtu toho ukazatele byla využita finanční funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI v programu MS Excel. Při optimistické variantě bylo zjištěno, že vnitřní výnosové procento pro investiční projekt se rovná 24 %.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 24 \% \quad (4.6)$$

Investiční projekt je přijatelný, pokud hodnota *IRR* je větší nebo rovno 0. Protože se míra výnosnosti rovná 24 %, tj. hodnota větší nebo rovna 5,4 % p.a. je projekt přijatelný. I tady je projekt nepřijatelný při pesimistické variantě, jelikož 3 % je menší rovno 5,4 % p.a. a platila by ta samá situace o navýšení pronájmu za byt 2+kk.

Doba návratnosti vyjadřuje délku období potřebnou pro získání návratnosti investic zpět. Doba návratnosti projektu vychází z kumulovaného cash flow, z přílohy č. 5 Cash flow optimistická varianta, kdy hodnoty v roce 2021 nabývají kladných hodnot, proto tato doba byla stanovena na 6 let od uvedení penzionu do provozu. Při pesimistické variantě se doba návratnosti investic prodloužila na dobu 13 let, tj. kladných hodnot nabývá v roce 2028 od uvedení do provozu.

Posledním ukazatelem hodnocení efektivnosti projektu je index rentability neboli ziskovosti, který udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu, (Sieber, 2004). Index rentability se vypočítá pomocí vzorce uvedeného níže. Aby byl investiční projekt přijatelný, musí být hodnota NPV/I větší nebo rovna 0.

$$NPV / I = \frac{\left[\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{(-CF_0)} = 2,7 \quad (4.7)$$

Hodnota indexu rentability optimistické varianty je 2,7, tj. hodnota větší 0, a proto je projekt i v tomto případě přijatelný. Pro pesimistickou variantu je tato hodnota rovna -0,1. Dá se říci, že projekt je na rozhraní přijatelnosti.

Vzhledem k finanční efektivnosti optimistické varianty lze investiční projekt doporučit k realizaci. Jelikož veškeré hodnotící ukazatelé jasně prokázaly, přijatelnost investičního projektu. U pesimistické varianty by musel investor navýšit pronájem za byt 2+kk, aby byly hodnotící ukazatelé ve stavu přijatelnosti. Anebo by musel vložit vlastní zdroje z druhé firmy MH Stavební partner s.r.o.

4.8. Analýza a řízení rizik

Stanovena rizika jsou uspořádána do tzv. registru rizik a následně vyhodnocena, jak lze vidět z tab. č. 4.20 Registr rizik. Tab. č. 4.20 byla sestavena za pomoci koordinátora BOZP a investora. Pro úspěšnost projektu je zapotřebí se zabývat nejzávažnějšími riziky tedy stupněm významnosti rizika spadající do kategorie kritických rizik. Mezi nejzávažnější rizika patří nedostatek finančních prostředků, zamítnutí dotace nebo úvěru. Pokud by se stala tato nepříjemnost skutečností, je možné částečně financovat náklady vlastními zdroji investora a to z firmy MH Stavební partner, s.r.o. a snížit, tak výši bankovního úvěru. Ostatní rizika jsou zanedbatelná a v podstatě řešitelná pokud by nastala, zvýšily by se náklady na projekt a

prodloužila jeho dobu trvání. V době výstavby bude zapotřebí na staveništi koordinátor BOZP, který bude mít tato rizika na starosti a vytvoří plán BOZP.

Tab. č. 4.20 Registr rizik

| č. | Hrozba | Dopad (scénář) | Dopad | Pravděp. výskytu | Dopad×Pravděp. výskytu |
|----|---|---|-------|------------------|------------------------|
| 1 | Zamítnutí stavebního povolení | Zpoždění realizace projektu | 2 | 1 | 2 |
| 2 | Zamítnutí dotace | Špatně vyhotovená žádost, financování projektu z vlastních zdrojů | 3 | 2 | 6 |
| 3 | Ztráta dodavatele | Prodloužení doby realizace | 2 | 2 | 4 |
| 4 | Vstup konkurence | Snížení zisku | 2 | 2 | 4 |
| 5 | Inflace | Růst cen | 1 | 2 | 2 |
| 6 | Zamítnutí leasingu, úvěru | Neschopnost splácení | 3 | 2 | 6 |
| 7 | Nedostatky projektové dokumentace a v projektové žádosti | Vrácení k přepracování a zpoždění realizace | 1 | 2 | 2 |
| 8 | Nedostatečná koordinace stavebních prací | Nedodržení určených termínů a zpoždění zahájení provozu | 1 | 2 | 2 |
| 9 | Živelné pohromy (přírodní katastrofy, záplavy) | Zpoždění až zastavení realizace projektu | 1 | 1 | 1 |
| 10 | Havárie na stavbě | Poruchy, špatný materiál | 1 | 2 | 2 |
| 11 | Změny platných zákonů, vyhlášek a norem | | 1 | 2 | 2 |
| 12 | Nedostatek finančních prostředků | Projekt by se nedal realizovat | 3 | 3 | 9 |
| 13 | Navýšení cen materiálů, technologií a dodavatelských vstupů | Zvýšení celkových nákladů | 2 | 3 | 6 |

Zdroj: Vlastní výpočty

4.9. Harmonogram projektu

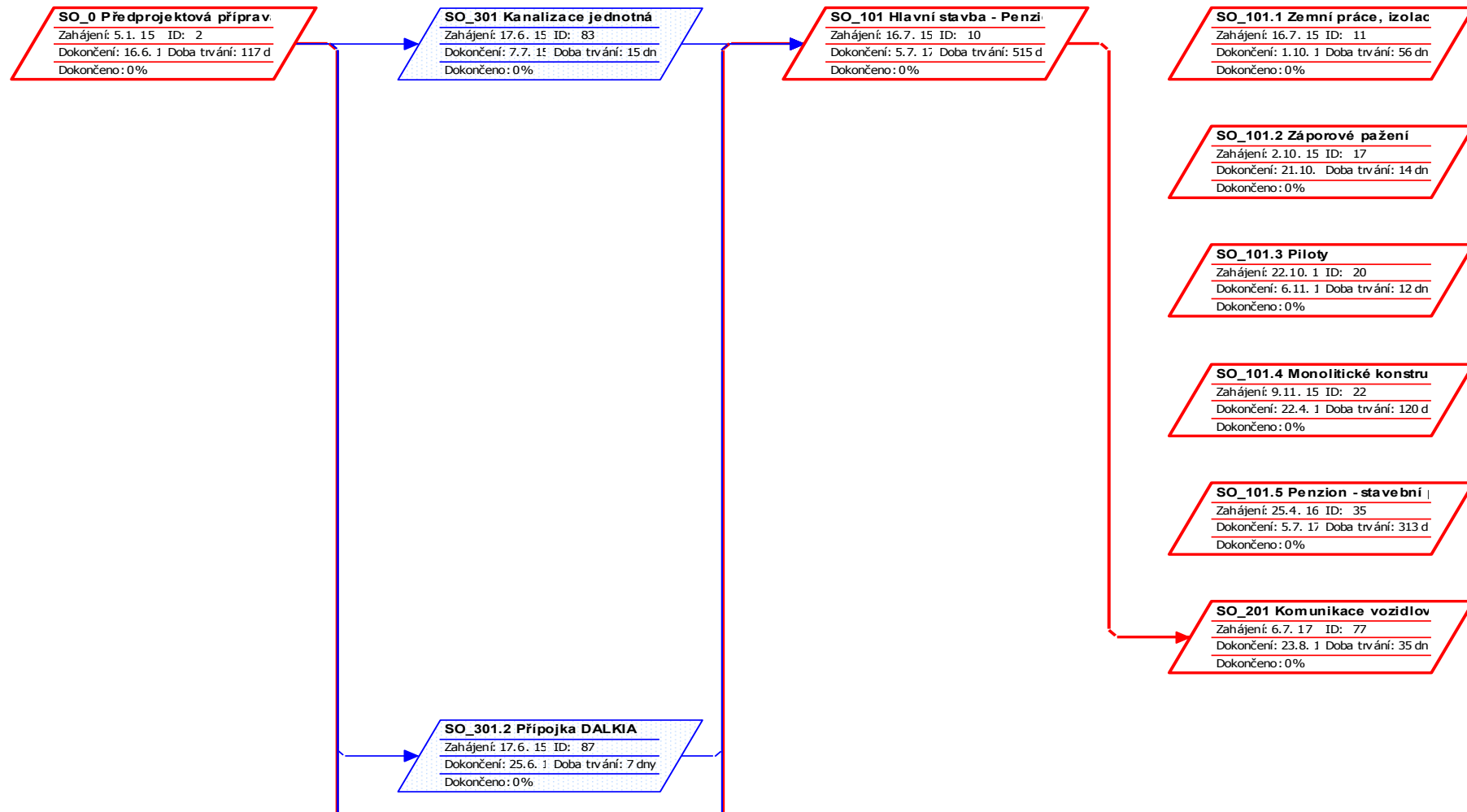
Harmonogram výstavby penzionu, který je uveden v tab. č. 4.21, byl sestaven pomocí programu MS Project, který umožňuje znázornit harmonogram pomocí Ganttova diagramu, viz. obr. č. 4.3. a obr. č. 4.4. Prozatím Ganttův diagram znázorňuje jen následnost úkolů a vazeb mezi sebou a jejich dobu trvání. Po veškerých výběrových řízení na dodavatele materiálů, stavebních prací, projektanta a technický dozor, budou doplněny lidské a materiálové zdroje. Harmonogram projektu lze rozdělit na 3 etapy – předprojektová příprava, hlavní stavbu a uvedení do provozu. Předprojektová příprava v sobě zahrnuje průzkumu, výběrové řízení na projektanta, technický dozor a hlavně zpracování projektové dokumentace. Tato fáze začíná v období ledna roku 2015 a měla by být ukončena v červnu roku 2015. Důležitou součástí projektu tvoří hlavní fáze výstavby, která navazuje na předprojektovou fázi a je ukončena v červenci roku 2017. Poslední fáze, uvedení do provozu, je ukončena vydáním kolaudačního souhlasu. Výstavba penzionu pro seniory celkem trvá 714 dnů od 5.1. 2015 do 28.9. 2017.

Tab. č. 4.21 Harmonogram projektu

| Činnost | Doba trvání | Zahájení | Dokončení |
|--|--------------------|-----------------|------------------|
| Výstavba Penzionu pro seniory | 714 dny | 5.1.2015 | 28.9.2017 |
| SO_0 Předprojektová příprava | 117 dny | 5.1.2015 | 16.6.2015 |
| SO_101 Hlavní stavba - Penzion pro seniory | 515 dny | 16.7.2015 | 5.7.2017 |
| SO_101.1 Zemní práce, izolace | 56 dny | 16.7.2015 | 1.10.2015 |
| SO_101.2 Záporové pažení | 14 dny | 2.10.2015 | 21.10.2015 |
| SO_101.3 Piloty | 12 dny | 22.10.2015 | 6.11.2015 |
| SO_101.4 Monolitické konstrukce | 120 dny | 9.11.2015 | 22.4.2016 |
| SO_101.4.1 Suterénní podlaží | 74 dny | 9.11.2015 | 18.2.2016 |
| SO_101.4.2 Nadzemní podlaží | 46 dny | 19.2.2016 | 22.4.2016 |
| SO_101.5 Penzion - stavební práce | 313 dny | 25.4.2016 | 5.7.2017 |
| SO_101.5.1 Všeobecné práce | 28 dny | 25.4.2016 | 1.6.2016 |
| SO_101.5.2 Konstrukce | 17 dny | 25.4.2016 | 17.5.2016 |
| SO_101.5.3 Kompletace | 126 dny | 18.5.2016 | 9.11.2016 |
| SO_101.5.4 Úpravy povrchů | 109 dny | 10.11.2016 | 11.4.2017 |
| SO_101.5.5 Stavební instalace | 40 dny | 12.4.2017 | 6.6.2017 |
| SO_101.5.6 Výtahy | 21 dny | 7.6.2017 | 5.7.2017 |
| SO_101.5.7 Vnitřní vybavení | 7 dny | 7.6.2017 | 15.6.2017 |
| SO_201 Komunikace vozidlové | 35 dny | 6.7.2017 | 23.8.2017 |
| SO_211 Komunikace pěší | 35 dny | 6.7.2017 | 23.8.2017 |
| SO_301 Kanalizace jednotná | 15 dny | 17.6.2015 | 7.7.2015 |
| SO_301.1 Kanalizační přípojka | 7 dny | 17.6.2015 | 25.6.2015 |
| SO_301.2 Přípojka DALKIA | 7 dny | 17.6.2015 | 25.6.2015 |
| SO_401 Vodovod | 21 dny | 17.6.2015 | 15.7.2015 |
| SO_401.1 Vodovodní přípojka | 7 dny | 17.6.2015 | 25.6.2015 |
| SO_801 Horkovodní přípojka | 15 dny | 17.6.2015 | 7.7.2015 |
| SO_911 Výsadba zeleně | 4 dny | 24.8.2017 | 29.8.2017 |
| SO_1 Předání stavby a zahájení provozu | 26 dny | 24.8.2017 | 28.9.2017 |

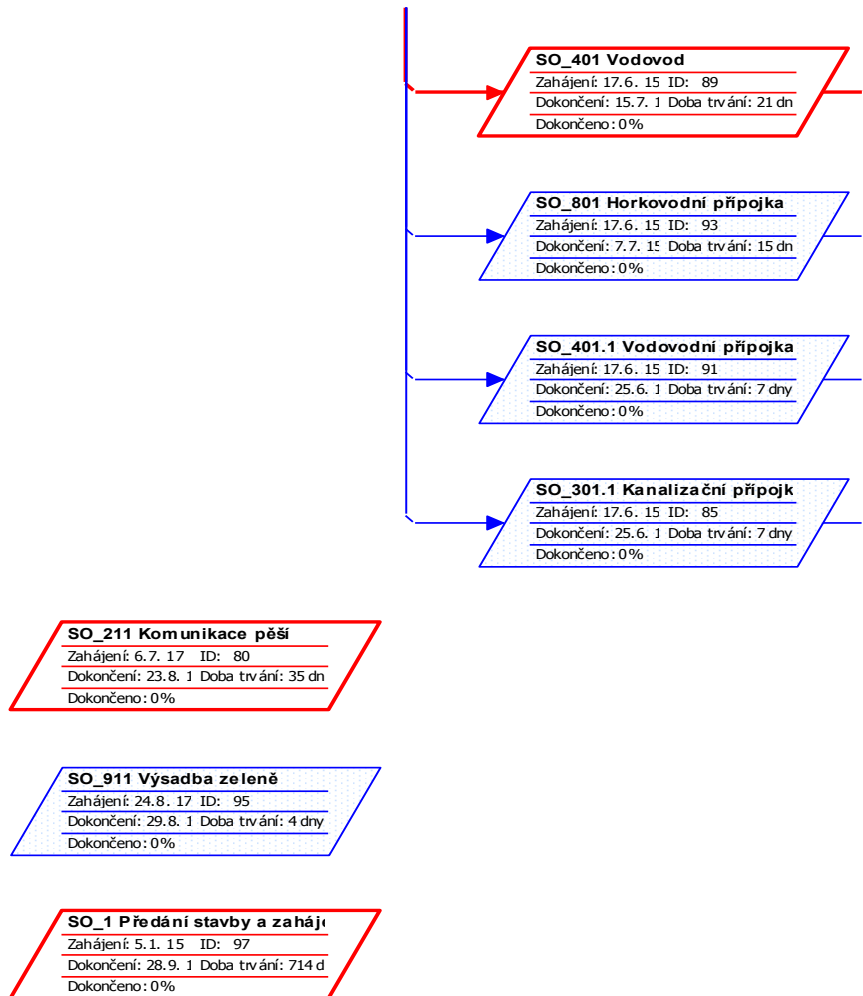
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 4.3 Harmonogram projektu 1. část



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 4.4 Harmonogram projektu 2. část



Zdroj: Vlastní zpracování

4.10. Využití vícekritériálního rozhodování

V současné době se neustále objevují zprávy o korupci, kdy veřejné zakázky znají předem vítěze. A proto mají dnešní malé podniky problém získávat práci pro své zaměstnance. Nejčastěji probíhá korupce v oblasti stavebnictví, obzvláště ve výběrovém řízení firmy na veřejnou zakázku, ale je známá i v politice. Proto je investor rozhodnut použít metodu vícekritériálního rozhodování, obzvláště metodu bazické varianty, pro výběr projektanta, dodavatele a technicko – inženýrského dozoru, aby eliminoval možnost korupce. Před uveřejněním zakázky je důležité zvolit hodnotící kritéria. V současnosti se nejvíce uvádí pouze jedno kritérium, podle kterého se vyhodnocují zakázky a tou je nejnížší nabídková cena bez DPH. K tomuto kritériu se investor rozhodnul přidat i další kritéria jako termín lhůty zpracování, záruční doba na práci a materiál dalšími kritériem by mohly být reference, výše pokuty za prodlení.

V diplomové práci je použit pouze ilustrační příklad z jiné skutečné akce: „Opravy havarijních střech – Zámek Paskov.“ Jednotlivá kritéria byla rozdělena dle důležitosti pomocí vah kritérií, které nastavil investor. Pro urychlení vyhodnocení nabídek byla naprogramována tabulka v MS Excelu, která lze vidět v tab. č. 4.22. vyhodnocení výběrového řízení zakázky. Tabulka je uvedena pro tři uchazeče označeny A, B, C, zvolená hodnotící kritéria s jejich stanovenými váhy. Na hodnotícím kritériu nabídkové ceny bude popsán postup pro jednotlivou část, které je potřeba pro celkové vyhodnocení veřejné zakázky. Investorem stanovená váha kritéria nabídkové ceny je 50 %. Dále jsou v tabulce nabídkové ceny jednotlivých uchazečů. Vzhledem k tomu, že se jedná o nabídkovou cenu, měla by být, co nejnížší, a proto se bere minimum, tj. 376.500 Kč. Pro převedení cen na jednotlivé body je potřeba udělat poměr mezi minimální cenou a cenou danou jednotlivým uchazečem a výsledek vynásobit stanovenou váhou, tj. $(376.500/398.000) \times 0,5$. Pokud by byla minimální cena bez DPH jako jediné kritérium pro výběr firmy na opravu střech zámku, vyhrála by, firma B. Podobným postupem se provede kritérium druhé, tj. termín zhotovení díla.

Každý chce mít stavbu nebo opravy provedené, co nejdříve, a proto se zase bere minimum. Z tab. 4.22 vyplývá termín zhotovení díla a to 46 dnů. Poté je použit vzorec pro výpočet druhého kritéria tj. $(46/50) \times 0,3$. Výhercem kritéria termínu zhotovení díla by se stala firma C.

U ostatních dvou kritérií požadují zákazníci, co nejvyšší záruku. Z tab. 4.22 se vybere maximální hodnota. Ve vzorci to bude vypadat následovně, $(30/30) \times 100$. Nakonec se sečtou získané body za kritéria jednotlivých uchazečů a stanoví se pořadí.

Tab. č. 4.22 Vyhodnocení výběrového řízení zakázky

| Uchazeč | Hodnotící kritéria | | | | | | | | Body celkem | Celkové pořadí |
|---------|--------------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------------|--------------|-----------------|--------------|-------------|----------------|
| | Nabídková cena | Získané body | Termín zhotovení díla | Získané body | Záruka na materiál | Získané body | Záruka na práci | Získané body | | |
| | Váha 50% | 0,5 | Váha 30% | 0,3 | Váha 10% | 0,1 | Váha 10% | 0,1 | | |
| A | 398 000 | 94,60 | 50 | 92,00 | 18 | 81,82 | 30 | 100,00 | 93,08 | 3 |
| B | 376500 | 100,00 | 48 | 95,83 | 21 | 95,45 | 24 | 80,00 | 96,30 | 1 |
| C | 399500 | 94,24 | 46 | 100,00 | 22 | 100,00 | 26 | 86,67 | 95,79 | 2 |
| MIN/MAX | 376 500 | | 46 | | 22 | | 30 | | | |

Zdroj: Vlastní výpočty

Z ilustračního výběrového řízení na akci: „Opravy havarijních střech – Zámek Paskov“ se výhercem veřejné zakázky stala firma B i přesto, že firma C měla nejlépe stanovené hodnoty pro dvě kritéria – termín zhotovení díla a záruka na materiál. Jelikož nejvyšší váha pro kritérium byla stanovená pro nabídkovou cenu, vyhrála veřejnou zakázku firma B.

Investorovi bylo nabídnuto použití vícekritériálního rozhodování při výběrových řízení na veřejnou zakázku podle ilustračního příkladu, braného z akce: „Opravy havarijních střech – Zámek Paskov,“ aby se předcházelo korupci, ale také bid riggingu¹. Činnosti výběrových řízení na projektanta, zhotovitele stavby a na technický dozor investora budou probíhat dle přílohy 7 obr. č. 1 MS Project – 1. část v období od 12.2. 2014 do 14.4. 2015. Kritéria budou stanovena investorem před zahájením výběrového řízení. V současné době se bere spíše nejnižší nabídková cena bez DPH, ale pro investora je na prvním místě kvalita provedení, a proto se následně budou upravovat kritéria a váhy v tab. č. 4.22 Vyhodnocení výběrového řízení zakázky.

¹ Bid rigging – dohoda o tom, kdo v daném výběrovém řízení dá nejnižší nabídkovou cenu, tedy nejvýhodnější nabídku jejíž cena může být mnohonásobně vyšší, než je reálná hodnota plnění zakázky.

5. Shrnutí a interpretace výsledků

Investiční projekt Penzion pro seniory ve Stachovicích řeší neuspokojenou poptávku po ubytovacím zařízení pro osoby starších 50 let. Pro účely této diplomové práce byla zpracována zjednodušená studie proveditelnosti podrobená analýze zejména z pohledu organizačního, ekonomického a finančního. V první části projektu byla naplánována výstavba penzionu pro seniory pomocí softwarového nástroje MS Project, který dává přehled o jednotlivých etapách a částí výstavby, ale také o jeho finančních tocích. Z výsledků zjištěného ze softwarového nástroje vyplývá, že projekt lze zrealizovat za 714 pracovních dnů v období od ledna 2015 do září 2017. Celková hodnota výše výstavby byla stanovena na 35.207.806, 57 Kč za předpokladu, že nedojde k jeho zpoždění anebo ke změně materiálů.

V druhé části studie proveditelnosti byla zkoumána analýza trhu zejména konkurenceschopnost podniku. Investor uvažoval o vybudování domova důchodců anebo penzionu pro seniory. Na základě analýzy trhu a konkurence podniku se rozhodl pro vybudování penzionu pro seniory z uvedených důvodů:

- zvyšující se poptávka po soukromých penzionech,
- kvalitní ubytování a řada nabízených služeb,
- nedostatečná kapacita veřejných domovů pro seniory,
- zvyšující se počet obyvatel nad 45 let
- žádný penzion pro seniory se nenachází v okrese Nový Jičín.

Třetí část je věnována marketingovému mixu především cenové kalkulaci za poskytnutí ubytování v bytu 1+kk nebo 2+kk podle vyhlášky č. 389/2013, která nabyla účinnosti 1.1.2014. Celková cena za pronájem byla sestavena ze tří částí a to za poskytnutí ubytování (6.300 Kč), celodenní stravu (5.400 Kč) a energii (1000 Kč/osobu). Z celkové kalkulace vyplývá, že cena za pronájem bytu 1+kk se vyšplhala na maximální částku 12.700 Kč za měsíc. Pro byt 2+kk podle cenové kalkulace vychází částka na 25.400 Kč. Tato částka je pro seniory nezaplatitelná, a proto investor snížil tuto částku o jeden nájem, tzn., že cena za byt 2+kk je 19.100 Kč. Přestože průměrná cena za jedno lůžko se pohybuje okolo 28 tisíc korun v domovech pro důchodce. Závěrem lze říci, že maximální ceny za poskytnutí ubytování a stravy je konkurenceschopná vůči ostatním podnikům. V minulosti se v České republice nacházel objekt Residence Classis v Průhoncích, kdy nájem za ubytování vystoupal až do výše 90.000 Kč za měsíc. Není divu, že v dnešní době již nefunguje.

Klíčovou částí studie proveditelnosti je finanční analýza a zhodnocení efektivnosti investičního projektu. Pro sestavení výkazu zisku a ztrát byly vytvořeny dvě varianty –

optimistická při 100 % obsazenosti a pesimistická varianta při 80 % obsazenosti. Vzhledem k tomu, že všechny finanční ukazatele při optimistické variantě prokázaly přijatelnost projektu, lze ho zrealizovat. Naproti tomu při pesimistické variantě ukazatelé, prokázaly nepřijatelnost investičního projektu, jak lze vidět z tab. č. 4.23 Shrnutí zhodnocení efektivnosti.

Tab. č. 4.23 Shrnutí zhodnocení efektivnosti

| Finanční ukazatel | Optimistická varianta | Pesimistická varianta |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Čistá současná hodnota | 18.867.626 Kč | – 958.899 Kč |
| Vnitřní výnosové procento | 24 % \geq 5,4 | 3 % \leq 5,4 % |
| Index rentability | 2,7 \geq 0 | -0,1 \leq 0 |
| Doba návratnosti | 6 let | 13 let |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by měl být investiční projekt přijat i při 80 % obsazenosti, tj. při pesimistické variantě, musel by zvýšit nájem o původně sníženou částku 6.300 Kč, tj. cena za pronájem 2+kk bude 25.400 Kč, anebo by musel vložit vlastní zdroje, které mu přináší jeho firma MH Stavební partner s.r.o. Poslední část byla věnována vícekritériálnímu rozhodování, které souvisí se zadáváním veřejných zakázek a výběrem dodavatelů, projektanta, technického dozoru apod. Na ilustračním příkladu z tab. č. 4.22 byl nastíněn princip vyhodnocení výběrových řízení, který bude použit při výběrovém řízení na projektanta, zhotovitele a technický dozor, který souvisí se stavbou penzionu pro seniory, který byl doporučen investorovi z důvodu předcházení korupce a bid riggingu.

6. Závěr

Zjednodušená zpracovaná studie proveditelnosti se zabývá založením a výstavbou soukromého penzionu pro seniory v okrese Nového Jičína. Práce je zpracována na žádost investora, který chce začít podnikat v oblasti sociálních služeb a chce zareagovat na nedostatečnou nabídku ubytovacích zařízení pro obyvatele starších 50 let.

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat zjednodušenou studii proveditelnosti pro investiční projekt Penzion pro seniory ve Stachovicích, podle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj s využitím softwarového programu MS Project a zhodnotit investiční projekt z hlediska realizovatelnosti a konkurenceschopnosti. Zpracovaná studie proveditelnosti projektu může investorovi pomoci k získání dotace z regionálního operačního programu Moravskoslezsko (ROP) a pro získání bankovního úvěru. Společně se zpracováním zjednodušené studie proveditelnosti úzce souvisí projektové řízení a využití softwarového nástroje MS Project, který nabízí všeobecný přehled o projektu.

První teoretická část souvisí s problematikou projektového řízení s jeho metody a nástroji. Dále jsou stručně popsány kapitoly studie proveditelnosti, které jsou postupně analyzovány v praktické části jako zejména marketing, finanční plán a zhodnocení efektivnosti celého projektu. Z plánovaných výkazů zisků a ztrát, cash flow a rozvahy lze usoudit, že se vyplatí podnikat v oblasti sociálních služeb, ale vybudování penzionu pro seniory přináší i svá rizika, mezi které patří zejména neobsazenost penzionu. V kapitole 4.6 finanční plán byly výpočty prováděné pro dva scénáře. U optimistického scénáře při 100 % obsazenosti byla prokázána přijatelnost projektu, naproti tomu v pesimistickém scénáři se objevily i záporné hodnoty, které brání v přijatelnosti projektu. Jelikož byla sazba za byt 2+kk snížena o částku 6.300 Kč, musel by investor o tuto částku zvýšit pronájem za byt 2+kk, aby byl projekt přijatelný anebo vložit do začátku vlastní zdroje.

Vzhledem ke zjištěným informacím ze zjednodušené studie proveditelnosti penzionu pro seniory, nákladům a rizikům existuje velká pravděpodobnost, že investiční projekt dosáhne zisku a bude konkurenceschopný i přes vyskytující se rizika. Jelikož v optimistické variantě finanční ukazatele jasně prokázaly přijatelnost projektu.

Podle mého názoru je výhodné podnikat v sociální sféře zejména v oblasti provozování penzionů nebo domovů pro seniory. Jelikož v České republice žije 2.863.034 seniorů a nadále se jejich počet bude zvyšovat.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ANDERSON, R. David and Denis J. SWEENEY. *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*. 13th ed. South-Western College Pub., 2010. 1045 p. ISBN 143904323X.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 276 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DOLEŽAL, J., B. LACKO a P. MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 511 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] FIALA, Petr, *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [5] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [6] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [7] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 9978-80-86929-59-0.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- [9] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [10] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] ROUŠAR, Ivo. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2602-1.
- [12] SPÁČIL, Vojtěch. *Marketingové řízení: sylaby a případové studie*. Ostrava: Repronis, 2003. 126 s. ISBN 80-7329-048-0

[13] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

[14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80247-2049-4.

Zákony a standardy

[15] Vyhláška 389/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

[16] Předpis 313/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

[17] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

[18] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Elektronické zdroje

[19] BROSAN, Kara. *Microsoft Project (Microsoft Office Project)* [online]. Whatls.com [cit. 2013-12-05]. Dostupná z: <<http://whatis.techtarget.com/definition/Microsoft-Project-Microsoft-Office-Project>>.

[20] Český statistický úřad. *Nezaměstnanost v kraji MSK* [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-11-05] Dostupné z:

<http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_podle_mpsv_k_31_7_2013>.

[21] Český statistický úřad. *Český statistický úřad. Počet neuspokojených žádostí*. [online] Dostupné z: <www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C9003EF274/.../320112601.pdf> .

[22] Český statistický úřad. *Struktura obyvatel v MSK* [online]. Český statistický úřad [cit. 2013-12-2] Dostupné z:

<http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezského_kraje>.

[24] JELÍNEK, Lukáš. *GanttProject: Software pro řízení projektů* [online]. Linuxexpres [cit. 2013-10-20] Dostupné z: <<http://www.linuxexpres.cz/business/ganttproject-software-pro-řízení-projektu>>.

[25] JŮZA, Petr. *PEST analýza* [online]. Edolo s.r.o. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <<http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>>.

- [26] POWER, J. Daniel. *What is the Analytical Hierarchy Process (AHP)?* [online]. Power Enterprises [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <<http://dssresources.com/faq/pdf.php?cat=&id=57&lang=en>>.
- [27] SKULINOVÁ, Darja. *Vícekritériální rozhodování při stanovení využitelnosti budov na územích se zvýšenou průmyslovou činností* [online]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://www.cideas.cz/free/okno/technicke_listy/1uvt/1232.pdf> .
- [28] SZCZUKOVÁ, Jana. *Informace k programu Regionální operační program Moravskoslezsko (ROP) 2013* [online]. Kazuist [cit. 2013-12-14] Dostupné z: <http://www.kazuist.cz/ROP_MSK_2013.pdf>.

Ostatní zdroje

- [29] Burza cenných papírů Praha. *Online registrované OTC obchody* [online]. [cit. 2014 04-11] Dostupné z <<http://www.bcpc.cz/Kurzovni-Listek/Blokove-Obchody/>>
- [30] SIEBER, Patrik. *Metodická příručka Studie proveditelnosti*. Ministerstvo pro místní rozvoj (Společný regionální operační program), verze 1.4, květen 2004.

Seznam zkratek

| | |
|--------|--|
| AHP | Analytický hierarchický proces |
| BOZP | Bezpečnost ochrany zdraví a práce |
| CF | Roční peněžní toky |
| CF_t | Peněžní toky v jednotlivých letech |
| CPM | Critical Path Method |
| DCF | Diskontovaný roční peněžní tok |
| D | Míra dopadu rizika, výše měsíční anuitní splátky |
| D | Cizí kapitál |
| DDHM | Drobný dlouhodobý majetek |
| DDNM | Drobný dlouhodobý nehmotný |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek |
| E | Vlastní kapitál |
| FC | Fixní náklady |
| HU | Hypoteční úvěr majetek |
| i | Diskontní sazba |
| I | Počáteční kapitálový výdaj |
| IN | Investiční výdaje |
| IRR | Vnitřní výnosové procento |
| n | Doba životnosti, doba splatnosti úvěru v letech |
| NPV | Čistá současná hodnota |
| NPV/I | Index rentability |
| P | Pravděpodobnost výskytu rizika |
| PERT | Program Evaluation and Review Technique |
| PDM | Metoda uzlově orientovaného grafu |
| PI | Index rentability |
| r | Diskontní úroková sazba |
| r_d | úroková míra ze zpoplatněného cizího kapitálu |
| r_e | Požadovaná výnosnost vlastního kapitálu |
| ROP | Regionální operační program |
| RZS | Rychlá záchranná služba |
| t | Období od 0 do n |

| | |
|------------------|--------------------------------------|
| t | Sazba daně z příjmu právnických osob |
| T | Tržby |
| T _{BEP} | Bod zvratu |
| V | Stupnice významnosti rizika |
| VN | Variabilní náklady |
| WACC | Průměr vážených nákladů na kapitál |

Prohlášení o využití výsledku diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014

Andrea Štrasáková

.....
Bc. Andrea Štrasáková

Seznam příloh

| | |
|--------------|--------------------------------------|
| Příloha č. 1 | Seznam tabulek a obrázků |
| Příloha č. 2 | Vybavení penzionu pro seniory |
| Příloha č. 3 | Odpisy |
| Příloha č. 4 | Výkazu zisků a ztrát v Kč |
| Příloha č. 5 | Cash flow |
| Příloha č. 6 | Rozvaha |
| Příloha č. 7 | MS Project |
| Příloha č. 8 | MS Project – Sestava finančního toku |
| Příloha č. 9 | Plán čerpání bankovního úvěru |